

Найджъл Къмбърланд

100 неща, които
успешните лидери правят
кратки уроци по лидерство

Превела от английски
ИРИНА ИВАНОВА

ОБСИДИАН
СОФИЯ

СЪДЪРЖАНИЕ

<i>Съдържание</i>	7
<i>Увод</i>	11
1. Разберете какво ви мотивира	14
2. Оpozнайте себе си	16
3. Открийте изкуството на самолидерството	18
4. Високият пост не ви прави лидери	20
5. Използвайте влиянието, а не властта си	22
6. Имайте цел и визия как да я постигнете	24
7. Давайте пример с действията си	26
8. Успешни от първия ден	28
9. Това не е конкурс за популярност	30
10. Бъдете добри слушатели	32
11. Успешните лидери са възискателни	34
12. Отстоявайте онова, в което вярвате	36
13. Овладейте политиката на работното място	38
14. Помислете за контекста	40
15. Вижте голямата картина	42
16. Няма да станете експерти веднага	44
17. Лидерите служат на екипа си	46
18. Не бъдете предубедени	48
19. Поставете доверието начело в списъка си	50
20. Интервюирайте внимателно кандидатите за работа ...	52
21. Не изоставяйте в този забързан свят	54
22. Пробвайте коучинг за висши мениджъри	56
23. Бъдете истински позитивни	58
24. Какво сте готови да пожертвате?	60
25. Не казвайте „да“, ако имате предвид „не“	62
26. Търсете и приемайте обратна връзка	64

27. Преодолейте съпротивата си срещу промените	66
28. Приемете провалите	68
29. Не разчитайте на минали победи	70
30. Учете се, отучете се, учете се отново.....	72
31. Търсете предизвикателствата	74
32. Очаквайте бури в екипа	76
33. Поставайте се на мястото на другите	78
34. Усещайте кога трябва да замълчите	80
35. Използвайте силните си страни	82
36. Доверявайте се на интуицията си	84
37. Не пренебрегвайте презентациите	86
38. Признайте си, когато сте сгрешили	88
39. Давайте правомощия на екипа си	90
40. Не подценявайте неформалните разговори	92
41. Делегирайте правилно.....	94
42. Задоволявайте детското си любопитство	96
43. Изцапайте си ръцете	98
44. Създайте си наследници.....	100
45. Стремете се към високи резултати	102
46. Избирайте подходящи хора за различните позиции....	104
47. Напътствайте внимателно екипа си.....	106
48. Бъдете упорити, когато другите се отказват.....	108
49. Владейте се	110
50. Ценностите ви трябва да са на първо място	112
51. Оптимизирайте!.....	114
52. Проверете дали това, което правите, е разумно	116
53. Изправете се	118
54. Отстъпете на други светлината на прожекторите	120
55. Подхождайте мъдро към микромениджмънта	122
56. Вдъхвайте оптимизъм	124
57. Подайте ръка на падналия, за да се изправи	126
58. Глупавото поведение не ви е позволено	128
59. Не забравяйте да се грижите за здравето си	130

60. Бъдете смели и дръзки	132
61. Гледайте отвъд постиженията на фирмата	134
62. Бъдете отлични ментори	136
63. Нарушавайте правилата	138
64. Приемете, че сигурно ще се чувствате самотни	140
65. Вземайте правилните решения	142
66. Действайте като умиротворители	144
67. Формулирайте какво значи отговорност	146
68. Бъдете предприемчиви.....	148
69. Мислете глобално	150
70. Справяйте се с неочакваното	152
71. Погледнете в бъдещето.....	154
72. Избирайте на кого да подражавате	156
73. Докажете, че сте широко скроени	158
74. Изправете се смело срещу бурите	160
75. Ценете многообразието и приобщаването.....	162
76. Покажете, че сте лидери, с езика на тялото си	164
77. Оставайте вратата си отворена	166
78. Съобразявайте се с културните различия.....	168
79. Клиентът винаги е на първо място.....	170
80. Подбирайте думите си	172
81. Мотивирайте служителите си, за да запазите талантливите	174
82. Бъдете наясно с числата	176
83. Приветствайте технологиите.....	178
84. Водете преговори, за да успеете.....	180
85. Напуснете, но не правете компромиси с морала си ...	182
86. Прескачайте бариерите	184
87. Не си затваряйте очите пред нередностите	186
88. Освободете се от ненужните неща	188
89. Нямайте време за губене	190
90. Подгответе се за невъзможното	192
91. Управлявайте умело отдалечените екипи	194

92. Възрастта е само число.....	196
93. Управлявайте шефа си.....	198
94. Забравете самохвалството.....	200
95. Създайте забележителна фирмена култура	202
96. Бъдете автентични	204
97. Отгледете се, преди да ви изместят	206
98. Предайте щафетата	208
99. Останете завинаги лидери	210
100. Оставете устойчиво наследство	212
<i>И накрая...</i>	214
<i>За автора</i>	215

УВОД

Всички ваши мисли, действия и думи през годините са ви подготвили да станете лидерите, които сте днес.

Готови ли сте да започнете пътешествието си към успешното лидерство? Браво, избрали сте перфектния пътеводител. Тази книга ще ви помогне да усъвършенствате важните навици, умения и модели на поведение, които ще ви позволят да се утвърдите на всяка лидерска позиция.

Лидерството има най-различни измерения: от това да ръководите дейността на доброволческа организация след работа, да тренирате детски футболен отбор през уикенда или да координирате задачите и заниманията в едно голямо семейство до това да изпълнявате ръководна или надзорна длъжност за пръв път, да започнете собствен бизнес, в който сте шефове единствено на себе си, или да сте изпълнителни директори на големи корпорации.

Независимо дали става въпрос за нещо малко или голямо, незначително или важно, лидерството си е лидерство. Изкуството да вдъхновяваш, организираш и мотивираш децата си не е много по-различно от това да си председател на борда на компания, чиито акции се търгуват на борсата. Добре е, че четете тази книга и искате да затвърдите лидерските си знания и умения. Светът очаква от вас да бъдете забележителни лидери.

Нуждата от по-добри лидери се усеща навсякъде.

Правителствата често губят фокус, затрудняват се да управляват не само общностите и държавите, които ръководят, но и самите себе си. Ето защо много политически лидери дори не успяват да изкарат пълния си мандат.

Малки и големи компании са изправени пред всевъзможни трудности и голяма конкуренция, а мениджърите им изнемогват.

При непрекъснато сменящите се треньори спортните отбори не могат да се изградят като добри екипи.

Поради липсата на финансови ресурси държавният сек-

тор в някои страни е изправен пред колапс на образователната и здравната система.

Скандалите в собствените ни малки общности – от кризата в местната църква до разпада на семействата – говорят за липса на добро управление на проблемите.

Кого бихте посочили като успешен лидер?

Вероятно ви впечатлява известна личност на много висока позиция като сър Ричард Брансън или Джеф Безос. Или пък сте вдъхновени от някой не толкова прочут, но от значение за вас – шефа ви, директора на училището, където сте учили, кмета на града ви, депутат от вашия район, бизнес съдружника ви или брачния ви партньор. Стоте урока в тази книга целят да ви превърнат в лидери, които другите ще уважават и от които ще искат да се учат.

Обучавал съм стотици лидери, работещи в най-различни организации: от ООН, Световната банка, финансови корпорации и международни компании до местни технологични стартъпи, училища и неправителствени организации като фондация „Образование за Индия“. Чувал съм всевъзможни лидерски мечти и стремежи. Слушал съм за предизвикателствата и трудностите, пред които вероятно ще се изправите, ако заемете лидерска позиция.

Основният урок, който научих, е прост – прекалено много хора не използват целия лидерски инструментариум, не доразвиват своите умения и силни страни и не могат да се отърват от слабостите си, които ги дърпат назад. Не бъдете сред тях. Тази книга ще ви даде възможност да седнете и да анализирате себе си. Да се запитате как искате да се развивате и да израствате като лидери, как да привлечете последователи и да създадете следващото лидерско поколение. И не на последно място – да прецените как желаете да ви запомнят онези, които някога сте ръководили.

Гледайте на тази книга като на верен спътник. В следващите сто кратки глави ще разберете кои са онези качества и принципи, чрез които ще осъществите лидерските си амбиции. Заедно ще открием какво означава лидерството, като разгледаме следните теми:

- самолидерство;
- мотивация;
- лидерски стилове;
- лидерска нагласа и поведение;
- мисленето и общуването на лидерите;
- привличане на последователи;
- справяне с предизвикателствата;
- осъществяване на промени;
- изграждане на лидери и предаване на щафетата.

Как да използвате тази книга?

Всяка глава представя идея, която ще ви приближи към целта. Идеите са изложени и обяснени отляво, а отдясно са упражненията, които да започнете да изпълнявате още днес. Не ги пренебрегвайте. Те ще ви помогнат да си създадете нужната нагласа, мислене, навици, умения, начин на общуване и поведение, които да увеличат шансовете ви за успех. Някои ще ви изненадат, други ще са предизвикателство, а трети ще ви се сторят елементарни и очевидни. Всички те са важни за изграждането на онези качества, които са ви необходими, за да управлявате със замах. Упражненията ще ви помогнат да започнете да мислите като лидери и да си изготвите списък със задачи, чрез които да осъществите целите си. Това не се постига лесно, тъй като малцина проявяват готовност да инвестират нужното време и усилия. Но успешните лидери го правят.

Кой съм аз, че да говоря за успешните лидери?

Тази книга черпи от знанията и опита на много хора, с които съм общувал през двайсетте ми години като лектор и ментор на лидери по целия свят: от директори на глобални корпорации през дребни предприемачи, борещи се за оцеляване, и висши служители в държавния и неправителствения сектор до начинаещи мениджъри. Всички те имат какво да споделят с вас относно пътуването си към успешното лидерство. Съчетал съм техния опит с мъдростта, която придобих чрез собствените си успехи и провали.

1. РАЗБЕРЕТЕ КАКВО ВИ МОТИВИРА

Някои хора цял живот се стремят да бъдат лидери. Други се оказват в тази роля, макар това да е последното нещо, което са желали.

Спомнете си случай, когато сте поели лидерска отговорност. Какво ви е накарало да се съгласите и бихте ли го направили отново? Най-вероятно сте приели поради комбинация от лични и външни причини: идвало ви е отвътре да вдигнете ръка, обстоятелствата са го налагали или някой ви е убедил да го направите.

Когато обучавам опитни лидери, винаги ги питам защо са в тази роля. Повечето от отговорите им ще ви се сторят познати:

Вътрешна мотивация	Външна мотивация
<ul style="list-style-type: none">• Харесва ми да съм на ръководен пост.• Мразя да бездействам.• Не обичам да ми казват какво да правя.• Някой трябваше да се заеме с тази задача.• Искah по-висока заплата.• Като най-голямото дете в семейството винаги съм бил лидер.• Не понасям някой да ме командва.• Обичам да помагам на хората.	<ul style="list-style-type: none">• Нямах кой друг да ръководи проекта.• Шефовете ме накараха да кандидатствам.• Насърчиха ме да приема в подкрепа на политиката за равенство между половете.• Колегите ми настояваха.• Нямах избор, защото само аз отговарях на изискванията за позицията.• Искah да откажа, но се притеснявах да не се изтълкува зле.

Ако искате да бъдете успешни лидери, трябва да разберете защо сте поели подобна отговорност. Причините може и да не ви харесат (понеже са били изцяло външни), но когато разберете какво ви е мотивирало, ще можете по-ефективно да решите как да подходите и как да се отличите в тази роля.

НАПРАВЕТЕ ТОВА:

Лидери по природа ли сте, или просто отговорни и изпълнителни? И в двата случая трябва да се настроите да дадете най-доброто от себе си.

Контролирайте обсебващия стремеж да бъдете лидери

Онова, което ви подтиква към лидерството, са вътрешни пориви, формирани от характера, егото, мотивите и потребностите ви. Ако винаги изпитвате желание да ръководите другите, това може да е знак, че сте амбициозни личности, които неизменно искат да излязат на преден план, когато имат тази възможност. За съжаление, амбицията ви може да се обърне срещу вас. Този импулс може да ви подтикне да поемете отговорност, която не сте подготвени да носите. Рискувате да се провалите само защото не сте изчакали да натрупате нужния опит.

Преодолейте нежеланието си да бъдете лидери

Възможно е да сте изправени пред обратния проблем – да нямате желание да застанете начело и да се откритите. Това е окей, докато успявате да избягвате лидерските позиции, но се превръща в голямо предизвикателство, когато ви стоварят подобна отговорност. Не е добра идея да чакате да ви бутнат в басейна, за да се научите да плувате, така че се възползвайте от възможността да четете предварително по теми, в които не сте особено силни, и се настройте психически да преодолявате притесненията си.

Не поемайте пост под натиск

От време на време дори и най-добрите лидери отказват нови задължения и ангажименти. Да, може да има много убедителни външни причини, но никога не се страхувайте да откажете, когато ви притискат. Решете дали се чувствате готови и дали искате допълнителни отговорности и пълномощия, преди да се съгласите с каквото и да е.