



## Об авторе

Джон Адэр — всемирно признанный эксперт в области обучения лидерству. В его активных программах по развитию этого качества приняли участие более миллиона менеджеров со всего мира.

У Джона было яркое начало карьеры. Он командовал взводом в шотландской гвардии в Египте, а затем стал единственным национальным военным, служившим в Арабском легионе, где стал адъютантом бедуинского полка. В течение шести недель Джон фактически был командующим гарнизоном Иерусалима на линии фронта. После в городе Халл он пошел в матросы на арктический паровой траулер, на котором отплыл в Исландию. Затем работал санитаром в операционной.

Будучи старшим преподавателем по военной истории, советником по подготовке руководителей в Королевской военной академии в Сандхерсте, Великобритания, а также заместителем директора Индустриального общества, в 1979 году Джон стал первым в мире профессором по исследованию лидерства в Университете Суррея.

С 1981 по 1986 год работал с бизнесменом сэром Джоном Харви-Джонсом в крупной химической компании *Imperial Chemical Industries*, где внедрил стратегию развития лидерства. Она помогла превратить убыточного бюрократического гиганта в первую британскую компанию, получившую прибыль в миллиард фунтов стерлингов.

Джон написал более 50 книг, которые были переведены на многие языки. Последние работы включают «Лексикон лидерства Джона Адэра» и «Лидерство пророка Мухаммеда». Он не только автор книг, но и преподаватель, и консультант.

В лондонской школе святого Павла ему выделили стипендию на учебу в Кембриджском университете. Джон получил степень магистра литературы в Оксфордском университете и доктора философии в Королевском колледже Лондона; является членом Королевского исторического общества. Недавно в Китайской Народной Республике ему присвоили звание почетного профессора в знак признания его «выдающегося вклада в области исследования лидерства».

## Введение

Лидерские навыки в настоящее время повсеместно признаются в качестве ключевого фактора в менеджменте. Хороший руководитель теперь по определению является лидером. И наоборот, хороший лидер — руководитель.

Но как им стать? Можно ли развить эти способности? Позвольте мне ответить на последний вопрос громогласным «ДА». Что касается первого, то ответом является вся книга. Это простое практическое руководство для тех, кто собирается взять на себя роль лидера команды в собственной компании. Но надеюсь, она будет полезна и тем, кто уже находится на подобных должностях и хочет улучшить свои базовые лидерские качества. Если данная тема важна для вас, книга предоставит все необходимое.

Слово предостережения: никто не может научить вас лидерству. Это то, чему нужно учиться самому. Вы получаете знания главным образом из опыта. Но опыт и практика должны освещаться принципами и идеями. Именно в тот момент, когда между этими двумя аспектами пробегает искра, происходит усвоение информации. Поэтому придется хорошенько

подумать, чтобы соотнести то, что я говорю, с собственным опытом по мере чтения и размышления над прочитанным. Как и со всем остальным в жизни: чем больше вы вкладываете в это совместное исследование практического лидерства, тем больше получаете от него.

Позвольте добавить смелое заявление по поводу этой короткой книги. Многие спорят о различиях и сходствах лидерства и менеджмента. Но большинство практичных людей интересуется прежде всего тем, что нужно делать, а не правильным названием: «лидерство», «менеджмент» и т. д. Как гласит китайская поговорка: «Если кошка может ловить мышей, то не важно, черная она или белая». Книга, которую вы держите в руках, именно для таких лидеров. Это первый действительно успешный синтез концепций лидерства

и менеджмента. И,

наконец, единый интегрированный взгляд, сфокусированный на обеих перспективах.



**01**

**Кем вы должны быть**

---

**Н**ачнем с основного вопроса: почему человек проявляется или признается лидером в группе? Другими словами, что такое лидерство? Четкое понимание природы и роли лидерства — самый большой шаг, который вы можете сделать, чтобы улучшить собственные лидерские навыки. В следующем упражнении придумайте пять ответов на вопрос.

---

---

**Упражнение**

Что такое лидерство?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Один из традиционных ответов, который вы, вероятнее всего, написали: определенный человек обладает определенными лидерскими качествами. Такие черты, как

смелость или упорство, обычно делают людей лидерами при любых обстоятельствах. Эти люди являются естественными, или прирожденными, лидерами.

В данном подходе есть две трудности.

1. Если сравнить все списки лидерских качеств, имеющиеся в исследованиях и книгах по этому вопросу, станут заметны значительные расхождения. И неудивительно, ведь в английском языке существует более 17 000 слов, которые описывают личность и характер.
2. Предположение о том, что лидерами рождаются, а не становятся, мало помогает.

Вспомните молодого человека, чей годовой отчет гласил: «Смит еще не является прирожденным лидером!» И такое предположение не является истинным. Естественно, мы различаемся с точки зрения лидерского потенциала, но его можно и нужно развивать. Если вы действительно усердно работаете над этим, то навыки станут более привычными и произвольными. Тогда и люди станут называть вас прирожденным лидером.



## Некоторые основные качества

Нельзя отделить личность и характер от лидерства. Существует несколько качеств, которыми вы должны обладать. По сути, нужно служить примером и, возможно, даже олицетворять качества, ожидаемые или необходимые в вашей рабочей группе. Я заостряю на этом внимание, поскольку считаю данное утверждение основополагающим, иначе у вас не будет авторитета. (Кстати, одно из первых различий между лидерами и менеджерами: последние могут находиться выше других в иерархии независимо от того, обладают ли они необходимыми качествами.)

### Упражнение

Для его выполнения запишите в поле список из пяти качеств, необходимых лидерам в вашей области. Обсудите их с коллегами. Я сам проделывал такое много раз с производственным и торговым персоналом, медсестрами, инженерами и бухгалтерами и думаю, вам это не покажется слишком сложным. Обратите внимание, что слова могут различаться —

например, «трудолюбивый» или «работающий», но суть черт, качеств и способностей остается неизменной. Затем оцените себя с точки зрения обладания качествами, которые вы определили.

Качества	Оценка (от 1 до 5)

Все вышеперечисленное необходимо для того, чтобы быть лидером, но самих по себе качеств недостаточно, чтобы вас воспринимали таковым. Например, нельзя быть военным лидером без физической смелости. Но есть много солдат с физической смелостью, которые не являются лидерами — это просто качество военных. Какие еще вам нужны?

---

**Совет**

В конце книги приведен шаблон для упражнения, которое мы только что вы-

полнили. Поставьте себе напоминание повторить его через три месяца, а затем еще через три. Продолжайте пересматривать лидерские качества и развивайте мышление непрерывного совершенствования.

## Общие черты лидерства

Вы наверняка заметили, что эти качества тесно связаны с конкретными областями. Будет проявляться некоторое сходство, но, безусловно, степень необходимости тех или иных черт разнится. Существуют, однако, некоторые более общие или переносимые, которые нужно распознать в себе — вы точно отмечаете их у других людей. Перечисление найдете в следующем упражнении.

### Упражнение

Можете ли вы вспомнить лидера, который является воплощением каждого отмеченного качества? Это может быть известный исторический лидер или современный общественный деятель, с которым вы работали в прошлом.

<b>Лидерское качество</b>	<b>Описание</b>	<b>Лидер?</b>
Энтузиазм	Можете ли вы представить себе лидера, у которого мало энтузиазма? Это очень сложно, не так ли?	
Честность	Качество, которое заставляет людей доверять вам. А оно необходимо в любых человеческих отношениях — профессиональных или личных. «Честность» означает как личную целостность, так и приверженность ценностям вне вас, особенно добру и истине	
Стойкость	Лидеры часто являются требовательными людьми, с которыми некомфортно находиться рядом, поскольку их стандарты высоки. Они неунывающие и упорные, стремятся быть уважаемыми, но не обязательно любимыми	
Справедливость	Эффективные лидеры по-разному относятся к людям, но ко всем одинаково. У них нет любимчиков. Они беспристрастны в назначении вознаграждений и штрафов за выполненную работу	

Лидерское качество	Описание	Лидер?
Сердечность	Из холодной рыбы не выйдет хорошего лидера. Это качество включает в себя как сердце, так и разум. Любовь к тому, что вы делаете, и забота о людях одинаково важны	
Скромность	Необычное, но свойственное самым лучшим лидерам. Противоположностью скромности является высокомерие. Кто хочет работать на такого руководителя? Признаки хорошего лидера – это готовность слушать и отсутствие раздутого эго	
Уверенность	Крайне важна. Люди чувствуют наличие или отсутствие уверенности у вас. Таким образом, ее надо развивать, чтобы стать истинным лидером. Но не позволяйте ей перерасти в самоуверенность – первую станцию на пути к высокомерию	

Некоторые читатели могут подвергнуть сомнению включение в этот список честности. Разве нет хороших лидеров, таких как Адольф Гитлер, у которых оно пол-

ностью отсутствовало? Существует различие между хорошими лидерами и лидерами для хорошего. Был ли Гитлер хорошим лидером, это спорный вопрос, в одних аспектах был, а в других — нет, но он определенно не был лидером во благо. Но это все теория. Ибо лидерство, которое не опирается на честность, не длится долго: оно всегда рушится, и довольно быстро. Почему? Потому что такова человеческая природа.

Вспомните пословицу зулусов: «Я не слышу, что вы мне говорите, потому что вы кричите на меня». Присмотритесь к себе — то, кем вы являетесь, важная составляющая вашего лидерства. Это один из трех основных путей на гору, трех способов ответа на ключевые вопросы: «Что такое лидерство?» и «Почему один человек становится лидером в группе, а другой — нет?». (Два других подхода рассмотрим во второй и третьей главах.)

Теперь вы можете развить их все: построить уверенность в себе, открыть новые источники энтузиазма и стать более честным. Но для всего требуется время. Лучше начать с одного пути на гору. Хотя, ска-