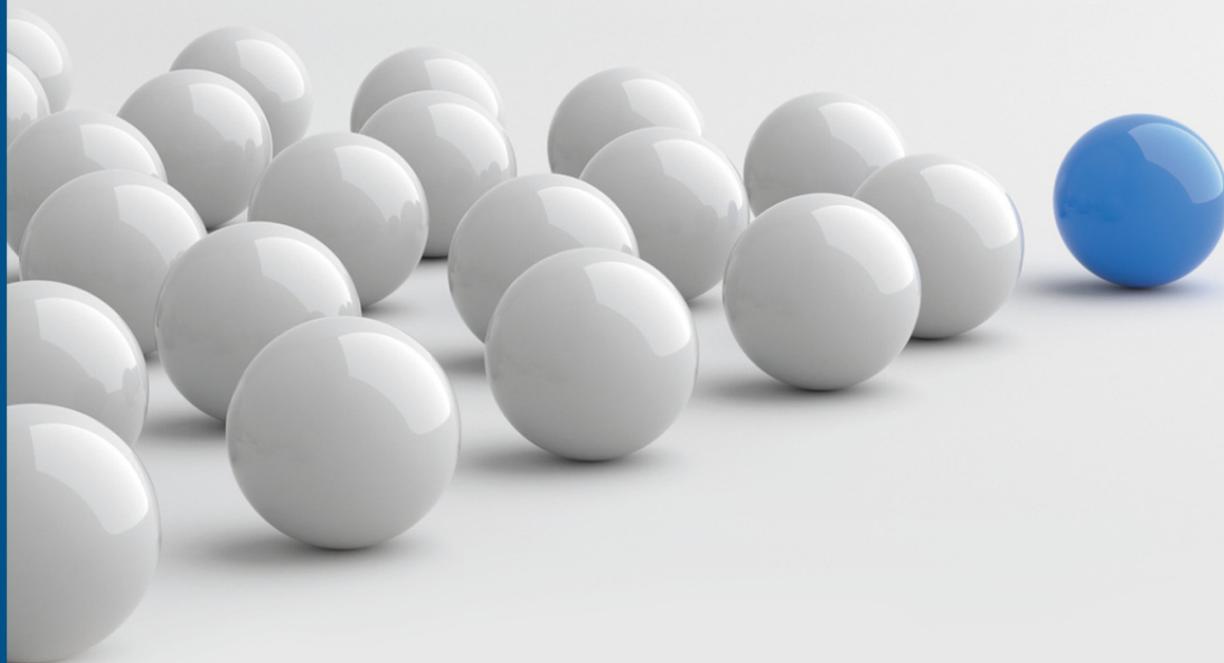


Джон Адэр

# LEADER SHIP

взламывая карьеру

## ЛИДЕРСТВО



**Быстрые и эффективные способы  
стать лидером, за которым люди  
хотят следовать**

Взламывающая карьера

Джон Адэр

**Лидерство. Быстрые и  
эффективные способы  
стать лидером, за которым  
люди хотят следовать**

«Издательство АСТ»

2019

УДК 159.9  
ББК 88.53

**Адэр Д.**

Лидерство. Быстрые и эффективные способы стать лидером, за которым люди хотят следовать / Д. Адэр — «Издательство АСТ», 2019 — (Взламывая карьеру)

ISBN 978-5-17-119777-3

Хороший руководитель по определению является лидером. Он может не только сформировать и сплотить команду, но и вдохновить и направить к общим целям. Эта книга для тех, кто собирается взять на себя роль лидера или уже находится на руководящей должности и стремится улучшить свои базовые лидерские качества. Здесь вы узнаете ответы на вопросы: как завоевать авторитет? как распознать и развить индивидуальные лидерские качества? как овладеть главными лидерскими функциями – планировать время и распределять нагрузку, общаться с коллегами и мотивировать подчиненных? как вырастить лидеров в своей организации? 4-е полностью обновленное издание содержит множество практических заданий, полезных шаблонов и советов по развитию лидерских навыков. В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

УДК 159.9

ББК 88.53

ISBN 978-5-17-119777-3

© Адэр Д., 2019

© Издательство АСТ, 2019

# Содержание

Об авторе	6
Введение	7
01	9
Некоторые основные качества	10
Общие черты лидерства	12
Конец ознакомительного фрагмента.	20

**Джон Адэр**  
**Лидерство. Быстрые и эффективные**  
**способы стать лидером, за**  
**которым люди хотят следовать**

John Adair

DEVELOP YOUR LEADERSHIP SKILLS

Fast, effective ways to become a leader people want to follow

Перевод *Develop your leadership skills* публикуется по договоренности с *Kogan Page*.

© Kogan Page, 2019

© ООО «Издательство АСТ», 2022

## 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 внедрял 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

Начнем 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, вероятно 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 выполнили. 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	

---

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 полностью 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

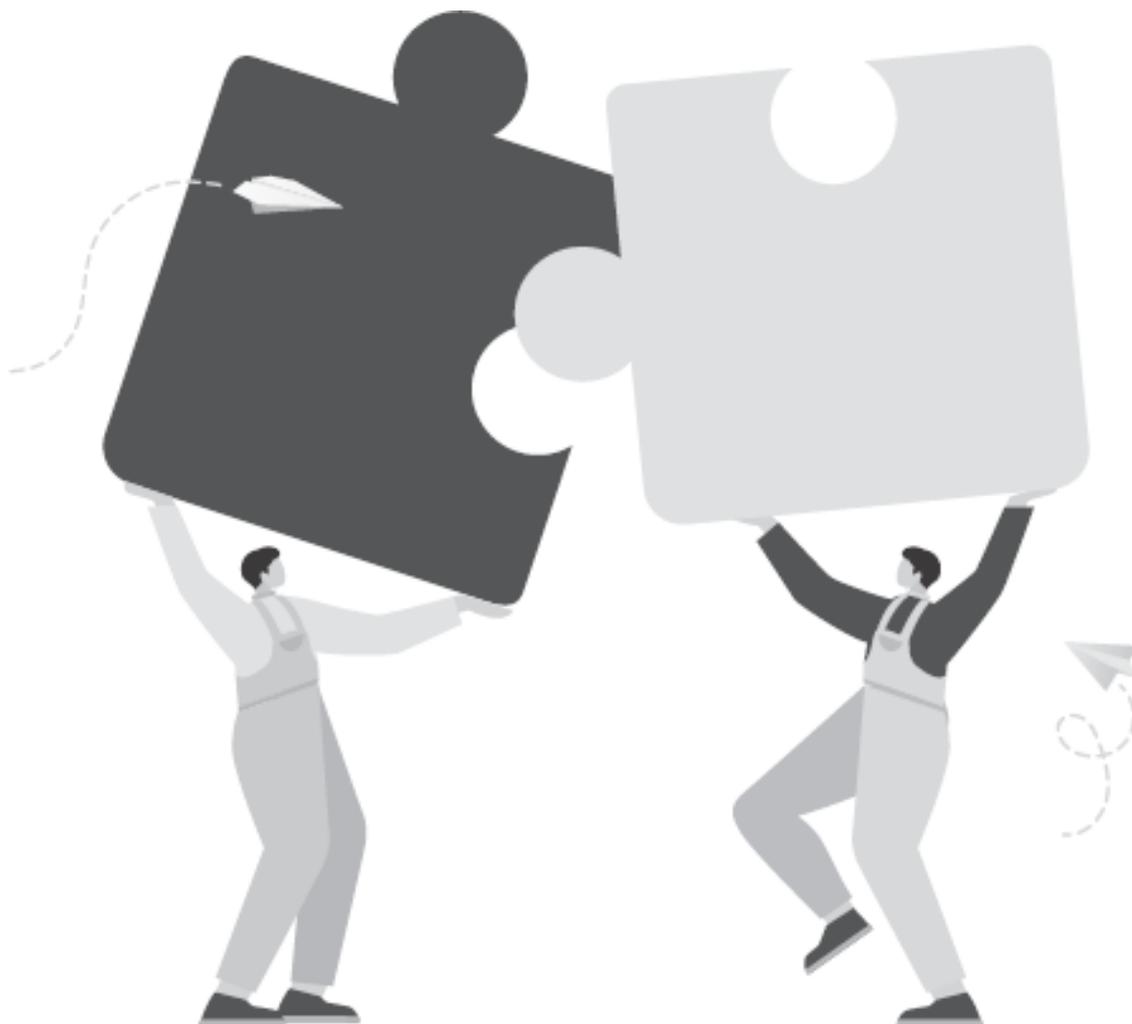
определенно не был лидером во благо. Но это все теория. Ибо лидерство, которое не опирается на честность, не длится долго: оно всегда рушится, и довольно быстро. Почему? Потому что такова человеческая природа.

Вспомните поговорку 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, сказав это, я бы посоветовал время от времени возвращаться к подходу лидерских качеств. Оценивайте прогресс по мере того, как профиль ваших сильных и слабых сторон (с точки зрения личности и характера) начнет раскрываться и меняться в положительном направлении. Всегда оставайтесь открытыми для обратной связи, какой бы болезненной она ни была (я говорю это из личного опыта!).



Вы можете пройти тест на определение лидерских способностей, взяв его из какой-либо книги или надежного онлайн-источника. Эти инструменты зависят от конкретных данных и могут давать очень разные результаты в отношении «реальной» обратной связи от коллег, но иногда они становятся дополнительной пищей для размышлений. Некоторые организации предоставляют подобные инструменты своим лидерам, поэтому поинтересуйтесь, может ли на вашем рабочем месте тоже быть такая возможность.



### **Совет**

Есть ли у вас коллега или наставник, который может поделиться своими мыслями о ваших сильных и слабых сторонах? Если да, попросите его взглянуть на вас сейчас и через три месяца после того, как вы начнете применять новые лидерские навыки.

Проверяя, есть ли у вас базовые лидерские качества, нужно задать себе вопросы из следующего контрольного списка.

## Чек-лист

### Проверьте свои качества

	Да	Нет
Обладаю ли я вышеупомянутыми семью качествами? (Этот «тест» впоследствии покажет, что вы действительно делаете!)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Проявляю ли я себя как ответственный человек?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Нравится ли мне ответственность и преимущества лидерства?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Известен ли я на работе своим энтузиазмом?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Называли ли меня когда-либо честным человеком?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Могу ли я сказать, что люди считают меня сердечным?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Являюсь ли я активным и участвующим в социальной жизни человеком?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Достаточно ли у меня уверенности в себе, чтобы принимать критику, равнодушие или быть непопулярным?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Могу ли я контролировать эмоции и настроение или позволяю им контролировать меня?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

Был ли я в последние шесть месяцев нечестен или недостаточно откровенен с людьми, которые работают на меня?

---

Являюсь ли я слишком интровертным или слишком экстравертным (или я амбиверт – каким и должен быть лидер)?



## **Коротко о главном**

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.