

"One of the foremost thinkers on leadership"
Sir John Harvey-Jones

HOW TO GROW LEADERS

The seven key principles of
effective leadership development

JOHN ADAIR

Author of the best-selling classic
Not Bosses But Leaders

Книга Как воспитать лидеров

Семь основных принципов эффективного развития потенциала лидера

Джон Эдэйр

Kogan Page, 2005

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Нечасто случается, чтобы революционер описывал историю совершенного им революционного переворота. Эта книга является исключением. Деятельность Джона Эдэйра оказала существенное влияние на радикальное изменение подхода компаний к подготовке лидеров. Он является всемирно известным специалистом в вопросах лидерства, а его книга “Обучение лидерству”, изданная в 1968 году, стала классическим пособием по воспитанию лидеров. Сегодня в мире бизнеса больше не принято считать, что в компании либо есть лидерский потенциал, либо его нет, и с этим ничего не поделаешь. Теперь более распространенной является точка зрения, согласно которой менеджеры, прошедшие соответствующую подготовку, тоже могут стать лидерами. На страницах этой книги автор не только описывает, как развивались представления о лидерстве до настоящего времени, но также дает прогнозы относительно будущих тенденций в этой области. В непринужденной и в то же время вдумчивой манере Джон Эдэйр излагает семь ключевых принципов развития лидерского потенциала, подкрепляя их цитатами и примерами из жизни. Автор приходит к любопытному выводу: развивая лидерский потенциал, компании лишь используют сырой материал, поставляемый обществом. Если ваш девиз гласит: “Веди за собой, иди следом, либо уйди с дороги”, поверьте мнению *BooksInShort*: эта книга написана признанным лидером специалистов в этой области.

Основные идеи

- Воспитание лидеров должно стать одним из приоритетных направлений деятельности любой компании.
- Существует несколько теорий лидерства. Теория черт личности лидера отвечает на вопрос: “Каким должен быть лидер?”
- Ситуационная теория отвечает на вопрос: “Что должен знать лидер?”
- Групповая, или функциональная, теория лидерства отвечает на вопрос: “Что должен делать лидер?”
- Разграничение между “лидерами” и “менеджерами” неправомерно.
- Лидерство существует на уровне рабочих групп, на уровне подразделений и на стратегическом уровне.
- Программа по развитию лидерства должна быть тщательно подготовлена.
- Успех программы по развитию лидерства зависит от правильного подбора участников и эффективной системы наставничества.
- Лидеров воспитывает общество, а не компании. Компании лишь “обрабатывают материал”, поставляемый обществом.
- В последние годы многие компании приступили к внедрению программ по развитию лидерства, что говорит о революционном перевороте в этой области.

Краткое содержание

Значение лидерства

В 400 году до н. э. греческий поэт Еврипид написал: “Десяток храбрых воинов с мудрым командиром сильнее сотни неорганизованных солдат”. Судя по этому высказыванию, мысль о том, что успех зависит от эффективности руководства, совсем не нова. Поэтому компании тратят миллионы на поиск руководителя, который, образно говоря, подобно Мидасу, способен превращать в золото все, к чему прикасается. Однако сами по себе деньги – не главное; компаниям всегда нужны настоящие лидеры. Эффективное руководство является весомым конкурентным

преимуществом. Для того, чтобы обладать им на каждом уровне управления в компании, вам необходимо внедрить активную программу воспитания собственных лидеров.

Теории лидерства

Чтобы заниматься воспитанием лидеров, сначала нужно понять, что это такое. Существует три основные теории лидерства:

1. **Теория черт личности лидера.** В рамках этой теории рассматриваются качества, которыми должен обладать лидер, и дается ответ на вопрос: “Каким должен быть лидер?” Эта теория отражает традиционную точку зрения, согласно которой лидерские качества заложены в человеке природой и не зависят от воспитания, поэтому их развитию уделяется мало внимания. Организации, применяющие этот подход, называют имена настоящих лидеров и описывают, какими они должны быть, но не объясняют, как именно приобретается способность руководить.
2. **Ситуационная теория лидерства.** Направлена на изучение ситуаций, в которых могут оказаться руководители, и отвечает на вопрос: “Что должен знать лидер?” Согласно данной теории, от конкретной ситуации зависит, воспринимается или не воспринимается человек как лидер. Лидерство, таким образом, строится на взаимоотношениях с другими людьми и зависит от обстоятельств. Следовательно, тот, кто проявил себя лидером в одной ситуации (к примеру, на поле боя), может оказаться не способным к лидерству в другой (например, в директорском кресле).
3. **Групповая, или функциональная, теория лидерства.** Эта теория рассматривает личность лидера в контексте его поведения и деятельности. Основной вопрос звучит следующим образом: “Что должен делать лидер?” Теория получила распространение в Великобритании к концу 1950-х годов. Ее суть заключается в том, что у любого коллектива вырабатываются групповая индивидуальность и групповые потребности. Лидер коллектива должен уметь чутко реагировать на потребность добиться поставленных целей, потребность коллектива в единстве и индивидуальные потребности каждого его члена. Компании могут рассматривать три этих направления как по отдельности, так и в виде единого целого.

Модель трех кругов

Поскольку три перечисленные категории потребностей взаимосвязаны, графически их можно изобразить в виде трех кругов, перекрывающих друг друга в отдельных областях. В ответ на вопрос “Что должен делать лидер?” в рамках функциональной теории перечисляются основные функции руководителя группы, такие как:

- Планирование совместной работы.
- Постановка общих задач, инструктаж и распределение обязанностей.
- Контроль результатов и сроков выполнения работы.
- Стимулирование командных достижений с помощью поощрений или взысканий.
- Информационная поддержка членов команды.
- Оценка эффективности плана и хода его выполнения.

“Вряд ли вы посадите своих детей в автобус, за рулем которого сидит неопытный водитель; точно так же нельзя доверять руководство коллективом людям, не имеющим специальной подготовки”.

Воспитание лидеров основано на соблюдении семи главных принципов.

Первый принцип: подготовка лидеров

Поспешное и плохо подготовленное проведение программ по развитию лидерства – это наиболее распространенная ошибка, допускаемая руководством компаний. Порой директора компаний, поддавшись соблазну простого решения, нанимают псевдоспециалистов, которые и сами не совсем ясно представляют, в чем заключается их задача. Ваша компания должна самостоятельно определить, что и как она будет делать для воспитания лидеров. Вторая ошибка – считать, что лидерские качества в первую очередь нужно развивать у руководителей высшего звена. Такой взгляд отражает неверное противопоставление “лидеров” и “менеджеров”. Любая компания должна воспитывать лидеров на трех уровнях управления: на уровне рабочей группы, на уровне подразделений компании и на стратегическом уровне. Реализацию программы по воспитанию лидеров лучше всего начинать на уровне рабочей группы, поскольку именно этот уровень является хорошей отправной точкой для развития будущих руководителей среднего и высшего звена.

“Американские теоретики лидерства демонстрируют узость взглядов и интеллектуальную несостоятельность в данной области; ...европейским исследователям свойственно покорно идти за ними, как овцам за пастухом”.

На роль руководителя коллектива любого масштаба нельзя назначать человека без соответствующей подготовки. Это основной принцип воспитания лидеров. Чтобы выписать рецепт для очков, вы не обратитесь к врачу, у которого нет разрешения на врачебную практику. Точно так же недопустимо, чтобы группой, отделом или подразделением (не говоря уже о целой компании) управлял человек без надлежащей подготовки. Еще одно заблуждение – считать, будто лидеры, подтвердившие свою квалификацию, не нуждаются в дальнейшем обучении. Освежать знания всегда полезно.

Второй принцип: отбор

Для того, чтобы программа развития лидерства была действенной, отбирайте для участия сотрудников, которые в некотором смысле уже являются лидерами. Ищите тех, кто проявил инициативу в ситуациях, когда коллектив остался без руководства. Вам нужны люди, чье поведение говорит о склонности к лидерству. В жизни люди оказываются на руководящих постах в силу разных причин: в результате назначения сверху, избрания или

по наследству. Но чем выше ранг и ответственность руководителя, тем важнее наличие у него определенных качеств, таких как умение вести за собой, умение работать в команде, умение принимать решения, умение общаться и управлять собой. Важную роль играют также личностные качества руководителя. Перспективными кандидатами для обучения являются те люди, которые в принципе готовы исполнять роль лидера и которые проявляют необходимые для этой задачи интеллектуальные способности, а также навыки общения и эффективного использования рабочего времени.

Третий принцип: линейные менеджеры в качестве наставников

С помощью системы обучения на рабочем месте хорошие наставники могут внести существенный вклад в подготовку будущих лидеров. Как руководитель вы можете создать такую систему в своей компании. Прежде всего необходимо выбрать двух или трех уважаемых в коллективе руководителей подразделений, которые отлично справляются со своими обязанностями и при этом располагают временем для занятий с перспективными кандидатами. Затем организуйте встречу, во время которой каждому из этих руководителей будет отведено 20-30 минут для того, чтобы рассказать, как и зачем он занимается наставничеством. Иногда на такую встречу бывает полезно пригласить консультанта в области лидерства. В заключение вы должны выступить сами, подчеркнув свою искреннюю заинтересованность во внедрении системы наставничества. Вы не сможете сами быть наставником на всех уровнях, но сможете мотивировать других.

Четвертый принцип: возможность руководить

В Индии есть поговорка: “Под большим деревом ничего не растет”. Когда потенциальные лидеры слишком долго остаются под крылом своих наставников, это препятствует их росту. Рано или поздно приходит время, когда те, кого обучают лидерству, должны получить возможность руководить. Лидеров воспитывают не компании, а жизнь. Самое большое, что может сделать компания, – это создать благоприятные условия для становления лидера, включая предоставление ему возможности испытать себя в роли руководителя. Новые лидеры должны столкнуться с препятствиями, подобными тем, которые преодолели их предшественники. Чтобы решать, кому можно доверить такой эксперимент, анализируйте ежегодные отчеты о карьерном росте сотрудников, которые помогут вам выявлять перспективных молодых кандидатов, готовых принять на себя более широкие лидерские полномочия. Становление в роли лидера может быть болезненным для человека, но это – неотъемлемая часть процесса. Следует учитывать, что далеко не всякий квалифицированный специалист стремится стать управленцем. К тому же лучше быть хорошим руководителем низшего звена, чем посредственным лидером на более высоком уровне управления.

Пятый принцип: образование для лидерства

Средой, формирующей будущих лидеров, являются не компании, а общество, учебные заведения и семья. Компании могут помогать обществу в воспитании лидеров, оказывая поддержку образовательным учреждениям. Высшее образование оказывает благотворное влияние на будущих лидеров, поскольку за время обучения у студентов развиваются два важных лидерских качества – любознательность и способность к ясному мышлению. Студенты учатся творческому подходу к решению проблем и приобретают необходимые специальные знания. Полезно продолжать образование и после окончания вуза.

Шестой принцип: стратегия развития лидерства

В последние годы под влиянием революции, происходящей в области лидерства, многие компании стали разрабатывать собственные методики и программы воспитания будущих руководителей. Глава компании, который несет ответственность за стратегию развития лидерства, должен анализировать эти программы по следующей схеме:

- Дает ли программа четкое представление о том, какие качества и навыки будут прививаться будущим лидерам?
- Ясно ли в ней обозначено, что руководящую роль никто не получит без соответствующей подготовки?
- Насколько программа целесообразна? Какие денежные средства необходимы для ее реализации? Насколько рационально распределены эти средства?
- Предусматривает ли программа внедрение системы наставничества?
- По каким показателям будет оцениваться выполнение программы и ее результат?
- Уделено ли внимание совершенствованию и оценке методов выявления будущих лидеров в компании?

“Многие люди могли бы обрести мудрость, если бы не считали, что уже обладают ею”. (Сенека)

Проанализируйте, насколько организационная структура компании предоставляет свободу действий перспективным лидерам. Предоставляя такую свободу руководителям среднего звена, вы тем самым помогаете им развивать лидерские навыки и в то же время даете понять, что ожидаете от них такого же отношения к руководителям групп. Если ваша фирма станет лучшей в своей отрасли, это существенно повысит ее привлекательность в глазах потенциальных лидеров, которым свойственно стремиться к работе в успешных компаниях.

Седьмой принцип: поддержка со стороны главы компании

Компании могут развивать лидерский потенциал лишь при условии серьезной поддержки со стороны высшего руководства. Немногие директора компаний понимают, насколько важно их личное участие в этом вопросе. Бывший исполнительный директор General Electric Джек Уэлч в период завершения своей карьеры уделял около половины своего рабочего времени развитию лидерства на стратегическом уровне. Чтобы активизировать процесс воспитания лидеров, вы должны осуществить следующие шаги:

- Подавайте личный пример. Ваши поступки должны служить доказательством того, насколько важны такие качества, как умение повести за собой и добросовестность.

- Станьте наставником для руководителей высшего звена вашей компании. Помните: они вряд ли захотят тратить время на воспитание лидеров среди своих подчиненных, если вы не будете делать то же самое для них.
- Сведите к минимуму употребление жаргонизмов и специальных терминов в своей речи. Прибегайте к самым простым приемам, чтобы побудить людей проявлять инициативу и брать на себя ответственность.
- Используйте любую возможность, чтобы проявить личную заинтересованность, подчеркнуть значение лидеров и развития лидерского потенциала. Посещайте посвященные этому вопросу корпоративные мероприятия.

Комплексная концепция лидерства

Итак, какая же из трех теоретических концепций лидерства является наиболее точной – теория черт личности, ситуационная или функциональная? Что важнее: качества лидера, его знания или его действия? Правильный ответ заключается в том, что все они важны. Эффективной тактикой будет объединение всех этих теорий в комплексную концепцию лидерства. Для того, чтобы воспитывать настоящих лидеров, сама компания должна лидировать в своей области. А тот, кто хочет стать хорошим лидером, должен постоянно искать возможности для саморазвития.

Об авторе

//**Джон Эдэйр** – всемирно известный специалист по вопросам лидерства. Он написал более 50 книг и статей, посвященных менеджменту и лидерству, включая такие работы как “Не боссы, но лидеры”, “Обучение лидерству”, “Искусство управлять людьми и самим собой”. Он является популярным лектором, первым получившим звание почетного профессора в области лидерства в Китае.
