

---

# ДАР ЛИДДЕРА



---

Как научиться  
влиять на людей



КЕН  
БЛАНШАР

---

Кен Бланшар

**Дар лидера**

«Попурри»

2007

## **Бланшар К.**

Дар лидера / К. Бланшар — «Попурри», 2007

Кен Бланшар – один из самых известных в Америке экспертов в области бизнес-лидерства. Он поможет вам освоить мастерство влияния на людей, а также познакомит с секретами, которые он открыл для себя за свою долгую карьеру наставника, лидера и предпринимателя. Мудрые идеи Бланшара излагаются здесь в кратком, лаконичном стиле, поэтому даже самые занятые люди смогут найти время, чтобы прочесть книгу полностью и почерпнуть множество полезных советов на каждый день.

© Бланшар К., 2007

© Попурри, 2007

# Содержание

Введение	6
Дар лидера	7
Конец ознакомительного фрагмента.	10

# **Кен Бланшар**

## **Дар лидера**

© 1999, 2007 BFP, LP The Ken Blanchard Companies

© Перевод ООО «Попурри», 2015

\* \* \*

## Введение

Когда я учился в старших классах, у меня был тренер по футболу, который любил повторять мотивационные изречения. Стены нашей раздевалки были увешаны плакатами с высказываниями вроде «Когда дело плохо, смелые не падают духом» или «Победители никогда не сдаются, а сдающиеся не побеждают». Когда я начал писать книги и читать лекции на тему лидерства и менеджмента, то часто использовал подобные изречения, чтобы акцентировать внимание людей на важных вещах. Вот почему я обрадовался, когда Дэвид Кук попросил меня дополнить эту книгу, в которую входили мои любимые цитаты, новыми высказываниями.

Чтобы быть лидером, необязательно занимать высокую должность. Используя свое влияние для изменения мыслей и действий других, вы уже становитесь лидером. Вы можете быть лидером в качестве родителя, супруга, друга и гражданина. Я надеюсь, что эти изречения сделают вас мудрее и вдохновят на успешное руководство. Помните: лучшие лидеры – это те, кто понимает, что власть протекает через них, а не исходит от них.

Приятного чтения!

*Кен Бланшар*

## Дар лидера

Чтобы помогать людям реализовывать свой потенциал, ловите их на правильных поступках.

*Кен Бланшар и Спенсер Джонсон.*

*«Одноминутный менеджер»*

Подмечать правильные поступки окружающих – очень мощное средство. К сожалению, большинство лидеров умеют ловить своих подчиненных только на плохом. Я всегда рекомендую руководителям выделять хотя бы час в день на то, чтобы наблюдать за сотрудниками и отмечать их успехи. Но я также напоминаю, что по-настоящему эффективна лишь предметная похвала. Просто ходить и называть всех молодцами бессмысленно. Если вы говорите: «Отличная работа!» – всем подряд, как старательным сотрудникам, так и лентяям, последние только посмеются над вашими словами, тогда как мотивация добросовестных работников снизится.

Когда вы ловите людей на хорошем, они испытывают чувство удовлетворения, а их мотивация растет. Главное, чтобы похвала была своевременной, конкретной и сопровождалась призывом и дальше действовать в том же духе. Этот же подход прекрасно работает и дома. Он повышает качество ваших взаимоотношений с окружающими, а заодно и их уверенность в себе.

Не ждите, пока люди сделают все абсолютно правильно, чтобы похвалить их.

*Кен Бланшар и Спенсер Джонсон.*

*«Одноминутный менеджер»*

Многие благонамеренные лидеры ждут, когда их подчиненные сделают что-то совершенно правильно, например закончат проект или достигнут цели, прежде, чем похвалить их. Проблема в том, что в таком случае они могут ждать вечно. «Совершенно правильное» поведение состоит из множества «приблизительно правильных» поступков. Лучше хвалить людей просто за то, что они добиваются прогресса.

Можете ли вы представить взрослого, который заставляет маленького ребенка ходить, а когда тот падает, кричит на него: «Я же сказал тебе ходить!» – и шлепает его по попе? Конечно же, нет. Вы поможете ребенку встать, а когда он начнет шататься, обязательно обнимете его и поцелуете. На следующий день он сделает один робкий шаг, за который вы непременно его похвалите. Постепенно уверенность малыша в себе будет расти, и в один прекрасный день он сможет пройти через всю комнату. Взрослые в этом отношении мало чем отличаются от детей. Отмечайте их правильное поведение и не требуйте от них совершенства на начальном этапе.

Растут те вещи, на которые мы направляем свое внимание.

*Кен Бланшар, Тэд Ласинак, Чак Томпкинс и Джим Баллард.*

*«Киты: Выше и лучше»*

Чем больше вы заостряете внимание на том или ином поведении, тем чаще оно будет повторяться. Отмечать позитивное поведение и перенаправлять негативное – лучшее средство повышения производительности.

Дрессировщики касаток знают: если не акцентировать внимание на том, что животное делает неправильно, а концентрироваться на правильных действиях, результат будет лучше. Когда дрессировщик начинает работу с новым млекопитающим, оно не имеет ни малейшего представления о прыжках через канат. Поэтому сначала канат закрепляется под водой. Если

касатка проплывает под ним, дрессировщик ничего не предпринимает. Если же она проплывает над ним, то получает еду.

Заострение внимания на негативе обычно деморализует людей. Когда же правильное поведение находит положительное подкрепление, у человека возникает желание повторять это поведение снова и снова.

Вы получаете от людей то, чего ждете.

Когда я говорю, что нужно ловить людей на правильных поступках, то в ответ иногда слышу: «Да, но вы не знаете Гарри!» В вашей жизни тоже есть «Гарри»? Если да, то подумайте над тем, чего вы ждете от этого человека и оправдывает ли он ваши ожидания. Много зависит от того, на что вы направляете свое внимание. Если вы относитесь к человеку предвзято, то по определению не можете оценивать его объективно. Вы смотрите на него сквозь призму своих суждений и больше ничего не видите.

Избавьтесь от этой призмы и попробуйте заставить своего «Гарри» за чем-то хорошим. Это будет нелегко, придется приложить усилия, но зато вы увидите, как ваше поведение и отношение к «Гарри» изменятся. Попробуйте и оцените результат. Потом попробуйте еще раз. Возможно, вам даже понравится. И, конечно же, это понравится «Гарри».

Люди, которые добиваются хороших результатов, довольны собой.

Кен Бланшар и Роберт Лорбер.

«Одноминутный менеджер за работой»

В книге «Одноминутный менеджер» мы со Спенсером Джонсоном написали: «Довольные собой люди добиваются хороших результатов». Но после ее выхода в печать я понял, что угодил в ловушку старого представления о человеческих отношениях. Согласно этому представлению, сначала люди должны почувствовать себя довольными, лишь потом можно ждать от них хороших результатов. В книге «Одноминутный менеджер за работой» Роберт Лорбер и я решили сместить акцент. В конце концов, сегодня наша главная задача – помочь людям добиваться хороших результатов.

Когда у людей это получается, они гордятся собой. Они знают, что хорошо справились со своей работой, и им не стыдно показать плоды своих трудов другим людям. Грамотный руководитель сделает все для того, чтобы его подчиненные стали успешными. В частности, он предельно четко сформулирует цели и будет всячески поддерживать своих сотрудников, помогая им достигать поставленных целей.

Лидер – куда более важная роль, чем вам может показаться. Вы обладаете способностью делать из людей победителей.

Обратная связь – завтрак для чемпионов.

*Рик Тейт,*

*эксперт и автор книг по лидерству*

В ходе своих поездок я видел множество немотивированных сотрудников, но не встречал людей, лишенных мотивации после окончания работы. В пять часов люди вскакивали со своих офисных кресел и бежали на поле для гольфа, теннисные корты, в зал для игры в боулинг и другие места. Все с удовольствием делают вещи, которые предоставляют им мгновенную обратную связь. Действительно, обратная связь важна для нас. Мы все хотим знать, насколько хорошо делаем свое дело. Вот почему сотрудникам необходимо постоянно предоставлять обратную связь.

Слишком часто руководители копят негативную информацию и вываливают ее на подчиненных после небольшого происшествия или во время ежегодной служебной аттестации. А некоторые, наоборот, приукрашивают характеристики своих работников и ведут себя так, будто все хорошо, хотя на самом деле это не так.



Я совершенно уверен в том, что предоставление обратной связи – самая эффективная и экономичная стратегия повышения производительности труда и удовлетворенности сотрудников. Она не требует больших временных и других затрат и может быстро изменить поведение людей на более продуктивное.

Никто не может заставить вас чувствовать себя неполноценным без вашего согласия.

*Элеонора Рузвельт*

Я живу с твердой верой в то, что я хорош. В конце концов, Бог не будет создавать мусор. Это не значит, что я не должен заниматься самосовершенствованием, но в целом я в порядке. Быть довольным собой – мое сознательное решение. Так я более открыт новым вещам. Если ко мне поступает отрицательная обратная связь или люди критикуют мои поступки, я все равно не считаю себя плохим. Контроль над своей самооценкой помогает мне прислушиваться к обратной связи, не становясь при этом в защитную стойку. Это облегчает извлечение пользы из любого опыта.

Норман Винсент Пил, протестантский проповедник, создатель теории позитивного мышления, говорил, что каждый день мы стоим перед выбором – любить себя или презирать. Не глупо ли делать выбор в пользу презрения?

Похвала в свой адрес тоже бывает полезной.

*Кен Бланшар, Тэд Ласинак, Чак Томпкинс и Джим Баллард.*

*«Киты: Выше и лучше»*

Говорят, что если ты сам себя не похвалишь, то никто не похвалит. Прекрасно, что вы стараетесь подмечать хорошее в других людях, но похвала в свой адрес тоже бывает полезной. Многие руководители так яростно критикуют подчиненных только потому, что они чрезмерно строги к самим себе. Лидеры нередко обращаются к себе со словами: «Ты плохо стараешься» или «Как ты мог упустить такую важную вещь?» Это вам никого не напоминает?

Если вы привыкнете ловить себя на хорошем, ваша жизнь и отношения с людьми улучшатся. Приятно находиться рядом с человеком, который доволен собой.

Одна голова хорошо, а две лучше.

*Кен Бланшар, Дональд Керью и Юнайс Паризи-Керью.*

*«Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду»*

Эти слова стали руководящим принципом нашей работы по созданию сплоченных коллективов. Когда я впервые по-настоящему осознал их, то испытал невероятное облегчение. Я осознал, что не должен быть единственной светлой головой в своей команде. Признание своего несовершенства и необходимости в помощи позволило мне чаще обращаться за этой помощью. Работа с одним из промышленных предприятий на юге страны еще раз наглядно подтвердила правоту этого утверждения.

Президент компании был озадачен чрезвычайно высокой (200 процентов) текучестью кадров на одной из ключевых должностей с почасовой оплатой. Я попросил у него разрешения поговорить с сотрудниками, работающими на этой должности: кто, как не они, мог снабдить меня нужной информацией?

«Ничего сверхъестественного здесь нет, – сказали они. – В конце рабочего дня мы чувствуем себя совершенно измотанными и у нас ни на что не остается сил. Поэтому, если на горизонте появляется какая-то работа, мы тут же уходим». Я донес эту информацию до сведения руководства, которое решило для начала починить давно не работавший кондиционер. В результате сотрудники стали чувствовать себя намного комфортнее и текучесть кадров сократилась до 10 процентов. Любую проблему, на самом деле, можно решить – достаточно лишь грамотно использовать ресурсы, которыми мы располагаем.

## **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.