**Кен Бланшар. Дар лидера. Как научиться влиять на людей**

Мало кто оказал на повседневное управление людьми и компаниями большее влияние, чем Кен Бланшар. Он является автором более чем сорока книг, включая бестселлер [Одноминутный менеджер](http://www.ozon.ru/context/detail/id/25154128/?partner=baguzin). Его книги были опубликованы более чем в двадцати пяти странах мира тиражом свыше восемнадцати миллионов экземпляров. В 2005 году Кен стал членом Зала славы крупнейшего в мире интернет магазина Amazon.com как один из 25 самых продаваемых авторов.

Кен Бланшар. Дар лидера. Как научиться влиять на людей. – Минск: Попурри, 2015. – 192 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](https://www.litres.ru/ken-blanshar/dar-lidera/?lfrom=13042861), бумажную книгу в [Ozon](http://www.ozon.ru/context/detail/id/31281936/?partner=baguzin) или [Лабиринте](http://www.labirint.ru/books/471600/?p=13320)

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

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

Растут те вещи, на которые мы направляем свое внимание. Заострение внимания на негативе обычно деморализует людей. Когда же правильное поведение находит положительное подкрепление, у человека возникает желание повторять это поведение снова и снова.

Предоставление обратной связи – самая эффективная и экономичная стратегия повышения производительности труда и удовлетворенности сотрудников.

Никто не может заставить вас чувствовать себя неполноценным без вашего согласия. Контроль над своей самооценкой помогает мне прислушиваться к обратной связи, не становясь при этом в защитную стойку.

Одна голова хорошо, а две лучше. Эти слова стали руководящим принципом нашей работы по созданию сплоченных коллективов.

Переступите через свое эго и двигайтесь дальше. Если вы хотите быть членом успешной команды, иногда вам придется мириться с поражениями. Если другие наотрез откажутся с вами соглашаться, сделайте глубокий вдох и двигайтесь дальше.

Успех не длится вечно, а неудача не бывает фатальной.

Никогда не наказывайте человека, который еще только учится. Когда человек совершает ошибку, убедитесь, что он правильно оценивает происшедшее (именно как ошибку). Возьмите часть вины на себя. Например, скажите: «Прости, я плохо объяснил тебе, что надо делать». Затем перенаправьте внимание провинившегося на то, что от него требуется. По возможности, покажите ему, как выглядит хорошо сделанная работа. Понаблюдайте за ним некоторое время и похвалите, когда увидите прогресс.

Прекращая учиться, вы перестаете расти. Лучшие лидеры постоянно чему-то учатся. Они не перестают думать о том, где и как приобрести новые знания и умения.

Лидер не должен руководствоваться исключительно корыстными соображениями и думать только о достижении целей. С таким подходом он забывает, что бизнес – это не только зарабатывание денег. Ему приходится выбирать между людьми и результатами, поскольку он ошибочно полагает, будто нельзя одновременно уделять внимание тому и другому.

В процессе руководства людьми делать послабления проще, чем ужесточать требования. Если вы не знаете, сколько внимания необходимо уделять людям, когда они работают над той или иной задачей, то на начальном этапе лучше обеспечить им избыток контроля. Если вы обнаружите, что вам достались старательные сотрудники, то просто ослабите хватку, за что они скажут вам спасибо. Кроме того, так вы продемонстрируете им свое уважение и благодарность за труд. Если же вы слишком понадеетесь на трудолюбие и умения своих подчиненных, а потом окажется, что их навыки оставляют желать лучшего, вы попадете в сложную ситуацию.

Если что-то стоит делать, необязательно делать это идеально – поначалу. Руководители должны понимать, что достижение высоких показателей – как для них, так и для их людей – это путь, а не место назначения. Человек учится делать свою работу непосредственно в процессе работы. Чтобы достичь конкретных целей, требуются время и практика.

Людей мотивирует то, что их мотивирует. Как понять, кому какая мотивация нужна? Достаточно просто спросить! Например, задайте такой вопрос: «Если вы хорошо выполняете свою работу, какое вознаграждение побудит вас продолжать в том же духе?»

Мой подход к системе оценки сотрудников состоит из нескольких частей: планирование работы после постановки целей и задач, ежедневное руководство и обратная связь, а также оценка результатов деятельности.

Если вы хотите узнать, почему ваши люди получают плохие результаты, посмотрите в зеркало. На мой взгляд, худшей концепцией в истории науки о лидерстве является принцип Питера, согласно которому сотрудники организаций поднимаются до уровня своей некомпетентности (см. [Лоуренс Питер. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось](http://baguzin.ru/wp/?p=4493)). Другими словами, они продвигаются по служебной лестнице до тех пор, пока не терпят неудачу. Я считаю, что эта теория сбила с толку многих руководителей.

Работать только ради прибыли – это все равно что играть в теннис, смотря на счет, а не на мяч. Лучшее определение прибыли, которое мне приходилось слышать, звучит следующим образом: прибыль – это аплодисменты, которых вы удостаиваетесь от довольных клиентов и мотивированных сотрудников.

Традиционная иерархия неплохо работает в случае с постановкой целей. Но когда цели становятся ясны, вся пирамида должна быть перевернута с ног на голову. Так, на вершине иерархии оказываются потребители, под ними располагаются сотрудники по работе с клиентами, тогда как президент и председатель совета директоров находятся в самом низу. При таком подходе к руководству ваша роль лидера меняется и вместо ответственности на первое место выходит чуткость. Если вы проявляете чуткость к нуждам сотрудников, они, в свою очередь, начинают ответственнее относиться к работе.

Смиренные люди не думают о себе плохо – они лишь думают о себе меньше. Лидеры должны иногда сбрасывать с себя доспехи безупречности и откладывать в сторону атрибуты власти, показывая свою человечность. Все любят находиться рядом с «настоящими» людьми, которые не боятся показать, что они чего-то не знают, искренне интересуются чужими идеями и охотно признают чужие заслуги.

Стараться – почти то же самое, что ничего не делать. Если мы намерены что-то сделать, невзирая на обстоятельства, то найдем способ добиться своего и не будем искать оправданий бездействию.

Существует три вида реакции руководителя на работу его подчиненных: положительная, отрицательная и нейтральная. Только одна из них – положительная – способна повысить производительность труда.

Иногда даже правильные цифры не гарантируют верного решения. Для грамотного ведения бизнеса недостаточно принимать решения только на основе расчета прибылей и убытков. Если вы не разработаете творческий подход к принятию решений, то будете находиться в плену цифр.

Если вы перестанете всегда считать себя правым и научитесь извиняться за свои ошибки, работа в вашей компании будет приносить людям гораздо больше удовлетворения.

Настоящее общение возникает тогда, когда люди чувствуют себя в безопасности. Подлинное общение – это результат доверия.

На протяжении долгих лет люди считали, что лучший стиль лидерства – это соучастие. Он предполагает, что вы внимательно слушаете своих сотрудников и подключаете их к принятию решений. Авторитарное лидерство, при котором руководитель только раздает приказы и контролирует их выполнение, традиционно порицается. Проблема заключалась в том, что привлечение неопытных членов команды к принятию решений умножало не мудрость, а, наоборот, невежество. Я разработал концепцию ситуационного руководства, которую можно резюмировать словами «к каждому нужен свой подход».

Ситуационное руководство II – это модель, определяющая четыре этапа развития, через которые проходят люди на пути от зависимости к независимости в выполнении стоящих перед ними задач: 1) восторженный новичок (увлеченный, но испытывающий дефицит знаний); 2) отрезвленный ученик (понявший, что он недооценивал сложность задачи); 3) способный, но осторожный исполнитель (он знает, как все делается, но волнуется, когда ему приходится работать самостоятельно); 4) уверенный в себе эксперт (он не боится самостоятельности, мотивирован и обладает необходимыми навыками). Никто не находится на одном и том же этапе в ходе выполнения всех своих задач. Один и тот же человек требует различных подходов.

Если бы Бог хотел, чтобы мы говорили больше, чем слушали, он дал бы нам два рта и одно ухо. Внимание настоящих лидеров направлено на окружающих. Хорошие слушатели в своем ответе отталкиваются от собеседника. Плохие же слушатели отталкиваются от самих себя.

Информированные люди ведут себя ответственно. Когда людей снабжают подробной информацией об издержках и позволяют принимать решения самостоятельно, их самооценка растет, а уровень обслуживания клиентов повышается. Лидер обязан избавиться от привычки все контролировать.

Наделять полномочиями следует только тех, кто умеет быть лидером для самого себя.

Направьте своих людей по пути ответственности и самостоятельности, не забывая при этом, что им нужны границы.

Обычно фирмы нанимают высококвалифицированных сотрудников, дают им задание и оставляют одних. Но ни один сотрудник и ни одна команда не способны «практиковать совершенство» в одиночку. Чтобы постоянно повышать свое мастерство, требуется максимальная концентрация и большая преданность делу. Для этого не обойтись без наставничества: перед сотрудниками надо ставить четкие цели, давать определенную свободу действий и в то же время наблюдать за ними, хвалить за успехи, а когда необходимо, перенаправлять их усилия в другое русло.

Я все больше и больше пониманию, что сегодня лидеры должны быть болельщиками, помощниками и вдохновителями, но никак не критиками, судьями и оценщиками.

Люди должны полюбить свои ошибки. Большинство лидеров продолжают придерживаться старого неписаного правила: ошибки нужно прятать. Неудивительно, что вслед за одним кризисом наступает другой и мало кто пытается определить, что же пошло не так. Лишь немногие организации научились использовать ошибки, чтобы извлекать ценные уроки.

Меня нервируют сотрудники, которые говорят клиентам: «Извините, таковы наши правила», – даже когда следование этим правилам не имеет никакого смысла. Учите людей думать и менять тактику, когда возникает такая необходимость.

Как лучше всего отреагировать на ошибку своего сотрудника? Прежде всего проверьте факты. Если человек допускает, что совершил ошибку, и принимает меры по ее исправлению, можно ничего не предпринимать. Но если нет, я рекомендую прибегнуть к одноминутному выговору. Сделайте небольшую паузу, чтобы сотрудник вас понял, а затем воодушевите его, выразив веру в его способности. Иногда люди спрашивают: «Зачем воодушевлять того, кто вас расстроил?» Но вы ведь хотите избавиться от нежелательного поведения, а не от самого сотрудника.

Единственной гарантией занятости сегодня является постоянное самосовершенствование.

Ничто не сбивает лидера с пути так, как завышенная самооценка и ложная гордость. Уметь делиться славой с другими – значит иметь адекватную самооценку. Люди, которые не способны признать заслуги и значимость других, на самом деле страдают от неуверенности в себе и таким образом пытаются самоутвердиться.

Чтобы быстро отличить лидера, который служит другим, от начальника, который думает только о себе, изучите его реакцию на обратную связь. Эгоистичный лидер больше всего на свете боится потерять свою должность и прилагает множество усилий ради сохранения собственного статуса. Если вы предоставите ему обратную связь, как он отреагирует? Скорее всего, отрицательно. Для него обратная связь равносильна посягательству на его авторитет.

Лидеры, которые заботятся о благе других, воспринимают лидерство как акт служения. Они приветствуют обратную связь и относятся к ней как к источнику ценной информации, которая поможет им приносить окружающим больше пользы.

В наше время большинство менеджеров разбираются в работе своих сотрудников гораздо хуже, чем они сами. Вы окажете своим подчиненным большую услугу, если открыто заявите, что знаете меньше, чем они. Тогда и они расскажут вам о своих слабостях и проблемах. Нет ничего страшного в том, что вы не поспеваете за темпами роста информации. Кто-то из сотрудников непременно будет знать ответ на ваш вопрос, и это знание позволит ему ощутить собственную ценность.

Есть ли у вас миссия, которая опирается на ваши сильные стороны и подталкивает к реализации заложенного в вас потенциала? Если вы затрудняетесь ответить на этот вопрос, составьте свой собственный некролог. Акцент в этом упражнении сделан вовсе не на смерти, а на жизни.