

## Кен Бланшар «Дар лидера. Как научиться влиять на людей»

### Аннотация

В книге излагаются основные идеи Бланшара в сжатом виде, так что даже самые занятые люди смогут найти время, чтобы прочесть ее полностью. Знакомьтесь с книгой и учитесь правильному отношению к людям, работе и жизни, влияйте на тех, кто вас окружает. Наконец, просто получайте удовольствие, впитывая в себя мудрость, которой проникнуты все книги Кена Бланшара.



Кен Бланшар «Дар лидера. Как научиться влиять на людей»

**Издательство:** "Попурри", — 2015

Купить цифровую книгу в [books.ru](https://books.ru), [Ozon](https://Ozon.ru) или [ЛитРес](https://LitRes.net), бумажную книгу в [FLIP](https://FLIP.ru), [Лабиринте](https://Labyrinth.ru) или [Ozon](https://Ozon.ru).

### Введение

Целый цикл конспектов по книгам Кена Бланшара я решил начать именно с этой книги. В ближайшее время будет очень много конспектов именно книг этого автора. Книга эта, как и все остальные книги этого замечательного автора, достаточно короткие и очень легко читаются.

### Дар лидера

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. 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.

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. 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.

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.

Лучшие лидеры постоянно чему-то учатся. Они не перестают думать о том, где и как приобрести новые знания и умения. Великие лидеры знают, какие методы обучения принесут им наибольшую пользу. Одни из них читают книги, другие слушают кассеты, третьи проводят время с наставниками. Главное для них – никогда не прекращать обучение.

Лидер не должен руководствоваться исключительно корыстными соображениями и думать только о достижении целей. Он должен иметь в виду гораздо более важные вещи. Стремиться к достижению цели нормально, но, сосредоточивая все внимание на результатах, вы не видите общей картины. В итоге моральное состояние сотрудников и получение удовольствия от работы отходят на второй план. Наивысшие показатели при минимальных расходах – это все, что заботит такого лидера. 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.

Великие лидеры добиваются отличных результатов и при этом демонстрируют уважение, заботу и порядочность по отношению ко всем участникам бизнеса. Стать хорошим лидером можно лишь тогда, когда вы осознаете, что лидерство подразумевает взаимодействие многих людей и не завязано только на вас.

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 ослабьте 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 вы начнете корректировать их работу и ужесточите требования, они могут отнестись к вашим действиям как к несправедливой критике, микроменеджменту или даже притеснениям. В конце концов, качество их работы не изменилось, так почему вы вдруг начали требовать от них больше? Ваша политика непременно вызовет у них недовольство. Помните: делать послабления проще, чем ужесточать требования.

Большинство лидеров не совсем правильно понимают суть мотивации. Многие считают, что деньги, награды и бонусы – это лучшие стимулы. Однако в действительности то, что мотивирует одного, может не мотивировать другого. Предположим, у вас есть два отличных сотрудника. Вы хотите вознаградить одного из них прибавкой к зарплате, но оказывается, что деньги не имеют для него решающего значения, потому что его жена прекрасно зарабатывает и денег у них предостаточно. Приняв это к сведению, вы просто поручаете ему более ответственное задание и точно так же поступаете с другим подчиненным. Но здесь вы совершаете ошибку, потому что внезапная болезнь супруги второго работника поставила его семью в сложное материальное положение и в данный момент для него нет ничего лучше повышения оклада. 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?» Этот вопрос поможет вам прояснить ожидания сотрудников.

Хорошие лидеры помогают своим подчиненным добиваться успеха. Когда кто-то терпит неудачу, они принимают ответственность за это на себя. Я думаю, что каждый раз, когда вы увольняете своего сотрудника или перемещаете его на менее ответственную должность, вы должны подойти к зеркалу и посмотреть в него. В большинстве случаев источник проблемы окажется прямо перед вами. Основная задача лидера – помогать своим людям добиваться поставленных целей. Когда это происходит, выигрывают абсолютно все.

Традиционная иерархия неплохо работает в случае с постановкой целей. Люди обращаются за руководством к своим непосредственным начальникам и топ-менеджерам организации. 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.

Существует три вида реакции руководителя на работу его подчиненных: положительная, отрицательная и нейтральная. Только одна из них – положительная – способна повысить производительность труда. Тем не менее, большинство руководителей сегодня придерживаются совсем другого подхода: они предпочитают отмалчиваться. Если человек хорошо делает свое дело и видит позитивную реакцию, он, скорее всего, продолжит действовать в том же духе и впредь. Если же сотрудник сталкивается с негативной реакцией в ответ на свой проступок, то, вероятно, постарается не совершать его в будущем. Но что, если он делает все правильно, а никакой ответной реакции не следует? Он может прилагать прежние усилия еще в течение некоторого времени, после чего опустит планку. Почему? Потому, что он не будет видеть никакой разницы между старанием и работой спустя рукава. Многие лидеры замечают, что их сотрудники хорошо справляются с работой, и уважают их за это. К сожалению, их мысли и отношение далеко не всегда находят выражение в словах. В результате сотрудники остаются без обратной связи. Если вы хотите, чтобы они и дальше работали так, как нужно, показывайте своим подчиненным, что вы замечаете их усердие и вам не все равно. Делитесь с ними своими положительными мыслями.

Людам свойственно делать ошибки. Когда лидеры ошибаются (в конце концов, они тоже люди), принесение извинений будет наиболее правильным решением. Если лидер не умеет извиняться и решать проблемы, возникшие из-за его неверных действий, он теряет доверие руководства и коллег по работе. Открытое признание своей вины – это лишь первый этап эффективного извинения. Чтобы показать, что вам действительно жаль, вы должны изменить свое поведение. Тогда люди, которым вы причинили вред, будут уверены, что вы действительно не хотите повторения прошлых ошибок. Чем больше вы медлите с принесением извинений, тем проще другим принять вашу слабость за безответственность. Извинения – это не просто слова, а инвестиции в отношения, которые принесут потрясающие плоды.

Одиночество и тишина помогают нам изменить свое отношение к людям и событиям. На короткий период времени они освобождают нас от суеты, снимают с наших плеч груз ответственности и освобождают от необходимости контролировать все, что происходит с нами и вокруг нас. В одиночестве и тишине мы понимаем, что мы – нечто большее, чем наши поступки, и что мы никогда не являемся действительно одинокими. Найдите спокойное место, где вас ничто не будет отвлекать (ни телевизор, ни мобильный телефон, ни факс, ни голосовая почта, ни журналы, ни документы, ни даже эта книга) на протяжении минимум тридцати минут. Положите руки на колени ладонями вниз и перечислите все свои дела и заботы. Затем поверните руки ладонями вверх и приготовьтесь внимать Божественной мудрости. Ничего не ждите и не планируйте. Пусть Он скажет вам то, что хочет.

Эффективное лидерство – это не просто получение нужного результата. Оно подразумевает также ответственный подход к работе со стороны каждого сотрудника. Многие лидеры концентрируются исключительно на показателях и забывают о своих людях. Они готовы вытрясти всю душу из подчиненных, чтобы выполнить план. Их определение успеха сводится к достижению краткосрочных целей. Настоящий лидер – это тот, кто способен завоевать доверие и уважение своей команды, мотивировать ее и вместе с ней покорять новые высоты. Когда вы завоевываете доверие своих сотрудников, они работают слаженно и добиваются хороших результатов, даже когда вас нет рядом. Лидерство – это прямая противоположность контролю. Оно невозможно без установления доверительных отношений, для чего нужно всегда оставаться честным. Оно требует, чтобы вы развивали потенциал своих людей, относясь к ним как к партнерам, и мотивировали их, показывая, как вы их цените.

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. Скажите своему подчиненному, что именно он сделал неправильно, и объясните, как его поступок повлиял на команду или организацию. Затем поделитесь с ним своими переживаниями. Например, скажите: «Я разочарован и огорчен тем, что произошло». 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 это необходимо, поскольку так будет больше шансов, что человек захочет измениться и не будет думать, будто его не поняли или плохо с ним обошлись. Вы ведь хотите избавиться от нежелательного поведения, а не от самого сотрудника.

Настоящее лидерство построено на доверии, завоевать которое можно различными способами. Один из них – жить в соответствии с ценностями, которые вы проповедуете. Например, если вы заявляете о ценности клиентов, ваши поступки должны это подтверждать, поскольку, если ваши действия будут говорить об обратном, вы утратите доверие всех, кто вас окружает. А без доверия сотрудники не будут считать вас своим лидером.

Чтобы добиться успеха на лидерском поприще, вы должны знать ценности организации и претворять их в жизнь. Ваши слова и действия должны быть одним целым. Не уподобляйтесь руководителям, которые говорят одно, а делают другое. Если вы станете воплощением собственных ценностей, другие с готовностью признают вас своим лидером.

## **Вывод**

Книга легко читается. Содержит полезные советы, которые можно сразу применять. Настоятельно рекомендую.