

## Содержание

Введение .....	3
Дар лидера .....	4
Об авторе .....	190

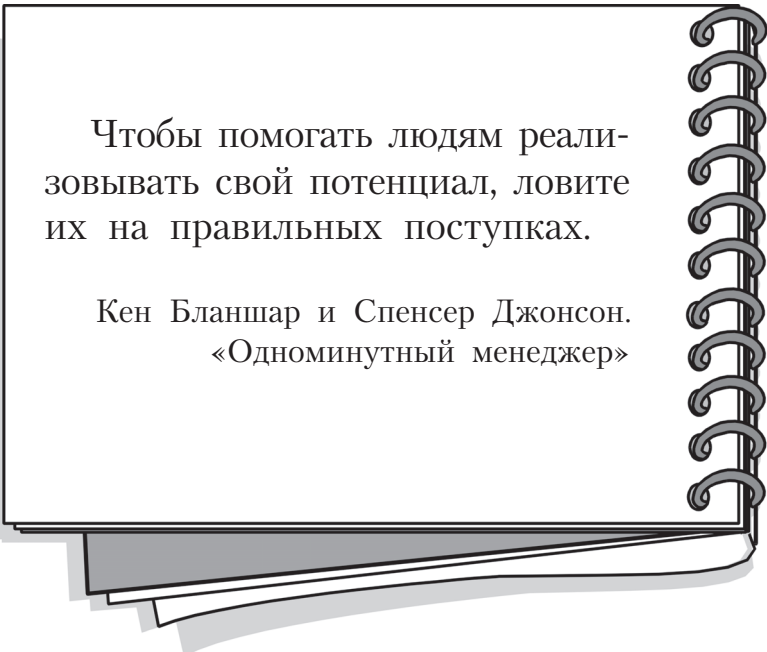
## Введение

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*

A spiral-bound notebook is shown from a slightly elevated perspective. The notebook is open to a page with a quote. The spiral binding is on the right side. The page is white with a thin black border. The quote is centered and reads: "Чтобы помогать людям реализовать свой потенциал, ловите их на правильных поступках." Below the quote, the authors' names and the book title are listed: "Кен Бланшар и Спенсер Джонсон. «Одноминутный менеджер»". The notebook has a grey cover and the pages are slightly shadowed to show depth.

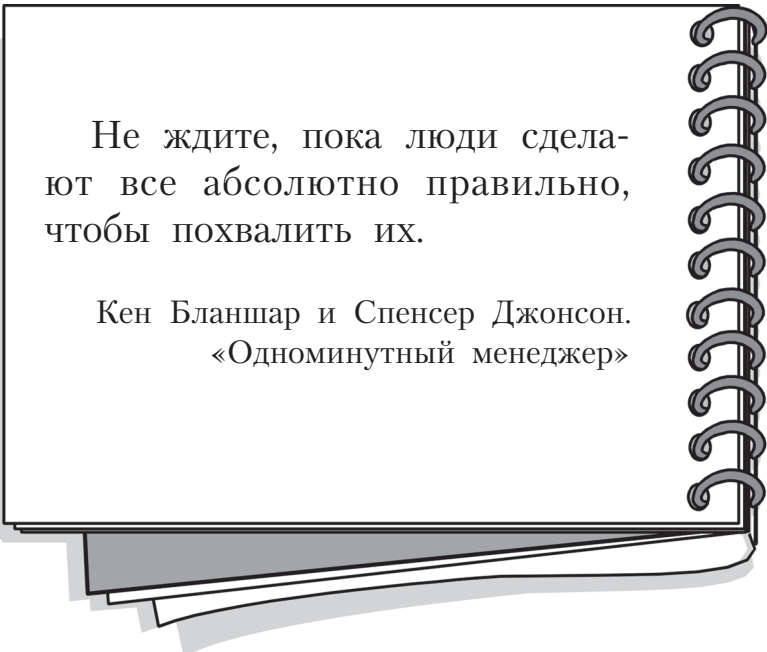
Чтобы помогать людям реализовать свой потенциал, ловите их на правильных поступках.

Кен Бланшар и Спенсер Джонсон.  
«Одноминутный менеджер»



одмечать 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.



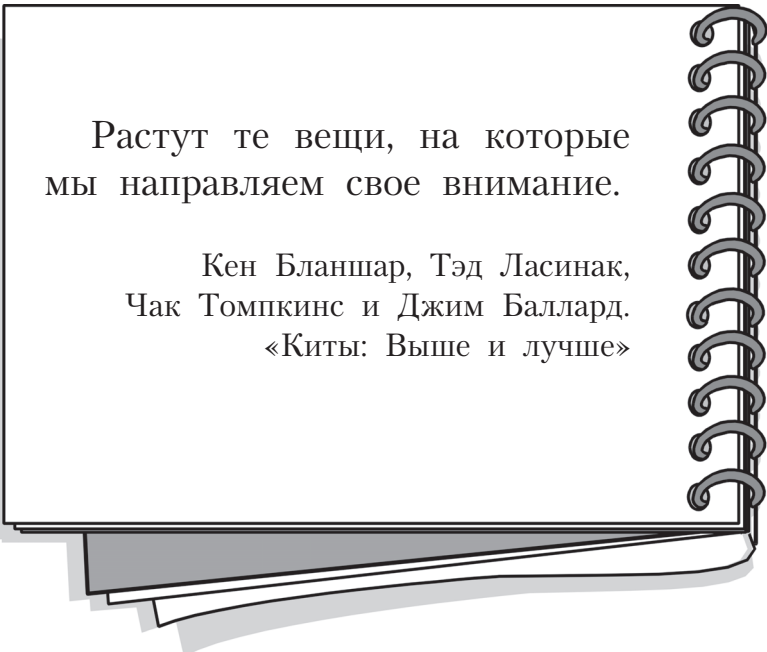
Не ждите, пока люди сделают все абсолютно правильно, чтобы похвалить их.

Кен Бланшар и Спенсер Джонсон.  
«Одноминутный менеджер»

---

**М**ногие 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 можете 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»

---

 ем 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.



A black and white illustration of a spiral-bound notebook. The notebook is shown from a slightly elevated perspective, with the spiral binding on the right side. The top page is open and contains a quote in Russian. The bottom page is partially visible underneath. The notebook has a simple, clean design with a thin black border.

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. Многое 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».