

СОДЕРЖАНИЕ

От авторов	4
Пролог	5

Часть I **История Луиса Берга**

Глава 1. Первая встреча	11
Глава 2. Несчастный случай	23
Глава 3. Круглый стол лидеров	33
Глава 4. Трижды пять	45

Часть II **«Простое лидерство»: система**

Глава 5. Пять задач	59
Глава 6. Почему мотивация должна исходить изнутри	69
Глава 7. Ценность систем	79
Глава 8. Когда и как начинать	89

Глава 9. Пять вспомогательных средств	97
Глава 10. Манипулирование или влияние	111
Глава 11. Пять принципов.	125

Часть III

«Простое лидерство»: обязательства

Глава 12. Обещание самому себе	143
--	-----

Часть IV

«Простое лидерство»: трактаты

Глава 13. Пять задач	163
Глава 14. Пять вспомогательных средств	185
Глава 15. Пять принципов.	205
Об авторах	221

*Посвящается Петеру.
Учиться у тебя день за днем — великая привилегия.*

*Посвящается Камиль.
Спасибо тебе за доверие и поддержку.*

ОТ АВТОРОВ

Имена героев и места действия в этой истории в большинстве случаев изменены. Это сделано из уважения к людям, которые не хотят гласности.

В книге идет речь о принципах руководства, напоминающих о том, что всегда нужно учитывать три аспекта эффективного лидерства:



Задачи для разума (*что* надо делать?)



Вспомогательные средства для рук (*с помощью чего* надо делать?)



Принципы для сердца (*как и зачем* надо делать?)

ПРОЛОГ

Люди — как музыкальные инструменты: их звучание зависит от того, кто к ним прикасается.

Вергилий

Пять членов правления компании «Груббер АГ» пребывали в напряженном ожидании. Человек, основавший эту фирму, которого они все с почтением называли Стариком, попросил их собраться в большом конференц-зале. Именно так: попросил. Он почти никогда ничего не приказывал — только задавал вопросы и делал предложения. Или просил о чем-то.

С тех пор как Старик отошел от управления компанией, все пошло по-другому. Правда, оборот и прибыль снизились совсем немного, но настроение у людей ухудшалось с каждым днем. Мало кто ходил на работу с удовольствием. Некоторые сотрудники, проработавшие на фирме долгие годы, уволились. Складывалось впечатление, что возникновение серьезных проблем для компании — это лишь вопрос времени. Разумеется, все пытались докопаться до причин, но однозначного объяснения никому так и не удалось найти. Правда, сотрудники частенько поговаривали между собой, что при Старике была ясна цель, а после его ухода не осталось никаких ориентиров.

И вдруг спустя три года он неожиданно вернулся. Побеседовал с несколькими сотрудниками,

расспросил их о ситуации и понял, что не сделал в своей жизни чего-то очень важного.

Старик заявил руководителям фирмы, что их КЭ резко упал. Этим сокращением он частенько пользовался раньше. Оно означало «коэффициент эффективности». Данный показатель определяет эффективность работы человека: *делает ли он то, что в состоянии сделать*; добивается ли тех целей, которые перед собой поставил? Люди согласились со Стариком. Мало кто на фирме чувствовал в последнее время, что работает с полной отдачей.

А Старик продолжал: «Если ваша эффективность снизилась, то причина — в плохом управлении». Для него вся разница между успехом и неудачей в жизни заключалась в умении руководить. Старик пришел к выводу, что в компании «Грубер АГ» возникла управленческая проблема.

И тогда он объявил, что скоро в компанию придет «супербосс»: «Он может наладить систему руководства, которая не зависит от человеческого фактора».

Никто не понял, что имел в виду Старик, но все ожидали от будущего шефа чудес и надеялись, что он вернет людям атмосферу радости и уверенности в себе. Совершенно естественно, что каждый мысленно рисовал себе облик этого гения. Ведь это определенно должен быть гений, если Старик с таким восторгом говорит о нем. Возможно, он поведет дела так, как в свое время их вел сам Старик.

«Вы наконец поймете, что такое настоящий руководитель. И тогда каждый из вас быстро повысит свой КЭ. Вы сможете добиться намеченных целей», — сказал Старик. И вот теперь пять руководителей ожидали появления этого «волшебника», которого Старик

называл Луисом. Итак, в конференц-зале находились: начальник склада Эберхард Верлих, начальник отдела кадров Мануэла Херцлих, главный бухгалтер Готфрид Цуккер, главный маркетолог Инге Зальм и начальник отдела контроля Альфред Шпехт.

Часть I

ИСТОРИЯ ЛУИСА БЕРГА

ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА

— Доброе утро! — услышали собравшиеся в зале руководители. — Я — Луис Берг, — и в открытую дверь ровно в 9:15 въехала инвалидная коляска.

Все уставились на сидевшего в ней человека. На лице у каждого было написано удивление. Инвалид... Они ожидали появления гения — деятельного и энергичного человека, который мог бы стать для всех примером.

— Для чего вы сюда пришли?

Этот вопрос Берга прервал череду их мыслей. Ответом было молчание. Все испытывали неловкость от того, что так уставились на него.

— Я повторяю свой вопрос: для чего вы сюда пришли?

Впечатление было такое, что Луис Берг смотрит в глаза каждому из присутствующих.

На этот раз вопрос был услышан, и все задумались. Они пришли потому, что об этом их попросил Старик. Чтобы познакомиться с гениальным управленцем.

— Старик, то есть господин Грубер, попросил нас прийти, — отозвалась маркетолог Зальм.

— И вы, конечно, не строили никаких ожиданий относительно меня? — спросил Луис Берг.

В зале на пару секунд повисла тишина.

— Давайте поговорим начистоту, — вновь нарушил молчание Берг. — Вы ожидали кого-то другого.

Того, кто может стать образцом для подражания и повести людей за собой, как в свое время Харальд Грубер. *Гениального управленца.*

Он некоторое время помолчал.

— Но мне не нравится слово «управленец». Ведь образ «сильной личности», во всяком случае, в физическом смысле этого слова, ко мне, как видите, не подходит. Я управляю не с помощью силы. Поэтому предлагаю говорить о «лидере». Для меня это слово означает руководство без применения силы, без борьбы. И тем не менее, а возможно, именно поэтому мой друг Харальд попросил меня прийти сюда. Создание компании было грандиозным достижением. Но, когда три года назад он отошел от дел, оказалось, что без него никто и шагу ступить не может. Три года он ждал, давая своим преемникам шанс, но обстановка становится все хуже. Большинство сотрудников уже не испытывают удовольствия от работы. Начались склоки, и кое-кто из опытных работников уволился. Харальд Грубер — проницательный человек, и он понимает, что назревает серьезный кризис.

Все молча кивнули, так как человек в коляске говорил истинную правду.

— И тогда он вернулся, — продолжал Берг, — чтобы побеседовать с вами и другими работниками. Он пытался выяснить, в чем проблема. Оказалось, что никто толком не знает, чего от него ожидают. У людей нет ориентира. И почти каждый с тоской вспоминает о временах Грубера.

По лицам собравшихся Берг понял, что им действительно не хватает Старика.

— Вам всем известно сокращение КЭ — коэффициент эффективности? — спросил он.

— Разумеется, — ответил начальник склада Эберхард Верлих. — Он определяет, насколько эффективно работает человек. Делает ли все, что может, реализует ли все, что запланировал.

— И как вам это удается? Вы можете сказать, что делаете все, на что способны? Добились ли вы тех целей, которые поставили перед собой?

Все отрицательно покачали головой.

— А почему? — поинтересовался Берг.

После небольшого раздумья послышался голос Мануэлы Херцлих:

— Старик, то есть господин Грубер, всегда говорил: «Если вы работаете неэффективно, значит, вы не умеете руководить». Но я так до сих пор и не поняла, какая тут связь. Я считаю, что все дело — в нездоровой обстановке на фирме.

— А как бы вы сами оценили свою эффективность за последние месяцы по десятибалльной шкале? «Десятка» — это наивысшая оценка. В какой степени вы добились того, на что способны?

— Максимум «четверка», — ответила Зальм.

— «Пятерка», — проворчал бухгалтер Цуккер.

— «Тройка», — признались все остальные.

— Какова ваша эффективность, — серьезным тоном произнес Луис Берг, — таковы и ваши руководящие способности. Если ваша эффективность заслуживает четырех баллов, то так же можно оценить и умение руководить людьми. Если бы эффективность оценивалась в девять баллов, то и за управленческие способности можно было бы поставить «девятку». Я хочу сказать вам следующее: *степень эффективности, которую вы проявляете в жизни, находится в прямой зависимости от вашего умения управлять людьми.*

— Кажется, я начинаю понимать, — задумчиво сказала Мануэла Херцлих. — Но ведь это значит, что профессиональный успех зависит только от руководящих способностей?

— Не только профессиональный, — поправил ее Берг. — Этот принцип относится к любой сфере — к семейной жизни, общению с друзьями, вашему членству в общественных организациях и церковной общине... Лидерство — это решающий фактор, — уточнил он и написал на доске крупными буквами:

Умение руководить людьми — главный фактор, определяющий различие между успехом и провалом, между удачно сложившейся жизнью и посредственным прозябанием.

Выждав некоторое время, чтобы все усвоили суть написанного, Луис Берг продолжил:

— У людей много энергии и много возможностей. Однако подавляющая часть этой энергии затрачивается впустую, потому что не используется целенаправленно. Большинство людей даже не задумываются о том, чего могли бы достичь при ее эффективном использовании. И здесь в игру вступают лидеры. *Они фокусируют возможности и концентрируют энергию людей.* Действительно эффективные лидеры умеют объединить максимум возможностей для достижения одной цели. Они не позволяют окружающим попусту расходовать энергию.

Луис Берг увидел, что его собеседники задумались. Переглянувшись между собой, после небольшой паузы они кивнули. Кажется, они начали понимать.

Словно в подтверждение его наблюдений, Мануэла Херцлих сказала:

— Значит, мой жизненный успех зависит от того, умею ли я управлять людьми? Но, честно говоря, я никогда всерьез и не пыталась этого делать...

— Надо было в свое время учиться у Старика, — вставил Верлих. — Вот кто умел руководить.

— Но Харальд Грубер уже немолод, чтобы вновь браться за дело. Он хочет создать систему, которая заменила бы его. Систему, не зависящую от человеческих качеств.

Берг сделал небольшую паузу и по лицам собеседников понял: они попросту не представляют себе, кто или что могло бы заменить обожаемого ими Харальда Грубера.

— Другими словами, — продолжил он, — Харальд хочет, чтобы вы научились руководить фирмой так же успешно, как и он, но не копируя его. Он рассказал мне, что вы отличные специалисты. Бухгалтерия, производство, сбыт, маркетинг и так далее. Вы знаете свое дело. Харальд вами гордится. Но есть одна проблема, и она свойственна не только «Грубер АГ», но и многим другим компаниям. Большинство руководителей не знают, как управлять своими подразделениями. Это прекрасные специалисты, которые *по ходу дела* вынуждены еще чем-то руководить. Они не лидеры. Значительную часть рабочего дня такие люди заняты тем, что пытаются создать у окружающих впечатление собственной значимости, и в силу профессиональных способностей это им хорошо удается. Подавляющее большинство из них не умеют руководить, потому что не знают, как это делается.

Одни из присутствующих согласно кивнули, по лицу других было видно, что они не согласны.

— Моя фамилия Цуккер, — сказал один из собеседников. — Я уже много лет работаю в бухгалтерии, и работаю неплохо. По сравнению с теми временами, когда Старик еще был здесь, у меня ничего не изменилось.

— Вот как? — язвительно вставила Зальм. — А почему же тогда три месяца назад от вас ушли две лучшие сотрудницы? И это называется умелое руководство? Курам на смех!

Лицо Готфрида Цуккера побагровело:

— Госпожа Зальм, ваши замечания неуместны. Вся ваша деятельность в отделе маркетинга сводилась только к тому, чтобы втереться в доверие к Старику. Уже одно только то, как вы одеваетесь...

— Не вам говорить об одежде, — еле слышно прошипела Зальм. — Вы свой пуловер уже месяца три как не меняли...

— Во всяком случае, — прервал их человек, сидевший в коляске, — у вас, по-видимому, разные представления о руководстве... Но если уж вы для себя не можете определить, в чем состоит суть управления людьми, то откуда об этом могут знать ваши подчиненные?

И он снова написал на доске:

***Сотрудники, которые не знают,
чего от них ждут, увольняются.
Сначала они обдумывают свое
решение, а через несколько месяцев
уходят с фирмы.***

Готфрид Цуккер побагровел еще больше. Инге Зальм со смущенным видом рассматривала свои ногти. После некоторого молчания Луис Берг сказал:

— Пока Харальд Грубер руководил компанией, вы могли ориентироваться на него. Каждый знал, какими принципами надо руководствоваться и чего от него ожидают.

— Я полагаю, мы все хотели бы быть похожими на господина Грубера, — задумчиво произнес Верлих. — Но у нас не получается. Он уникален. Может быть, проблема как раз в этом.

— Вот тут-то мы и подходим к главному, — кивнул Берг. — Самый важный вопрос заключается в том, что следует понимать под руководством. Знают ли руководители ваших подразделений, какие задачи перед ними стоят? Я имею в виду не профессиональные должностные обязанности, а только задачи руководителя.

— Ну, мне-то совершенно ясно, какие у меня задачи, — отозвался Готфрид Цуккер. — Чтобы в бухгалтерии был полный ажур и чтобы отчет был подготовлен вовремя. Каждый должен работать по максимуму, а я несу за это ответственность.

— Вы так хорошо об этом заботитесь, что у вас там настроение, как на кладбище, — отпарировала Зальм.

Луис Берг спокойно взглянул на нее. Извиняясь, она подняла руку, и Берг сказал:

— Профессиональные обязанности и лидерские качества — это разные вещи. Что касается конкретных производственных задач, то все вы разбираетесь в них куда лучше, чем я. Но вот задачи по управлению вам не ясны. Я должен создать систему, при которой каждый сможет быть руководителем. Для этого я и приехал. Но мне придется просить вас о помощи, потому