

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|------------------|----|
| От авторов | 9 |
| Пролог | 11 |

Часть I

История Луиса Берга

| | |
|-------------------------------|----|
| 1. Первая встреча | 17 |
| 2. Несчастный случай | 33 |
| 3. Круглый стол лидеров | 47 |
| 4. Трижды пять | 63 |

Часть II

«Простое лидерство»: система

| | |
|--|-----|
| 5. Пять задач | 81 |
| 6. Почему мотивация должна исходить изнутри | 91 |
| 7. Ценность систем | 103 |
| 8. Когда и как начинать | 115 |

Лидерство может быть простым

| | |
|---|-----|
| 9. Пять вспомогательных средств | 125 |
| 10. Манипулирование или влияние | 143 |
| 11. Пять принципов | 163 |

Часть III
«Простое лидерство»:
обязательства

| | |
|------------------------------------|-----|
| 12. Обещание самому себе | 183 |
|------------------------------------|-----|

Часть IV
«Простое лидерство»:
трактаты

| | |
|--|-----|
| 13. Пять задач | 209 |
| 14. Пять вспомогательных средств | 239 |
| 15. Пять принципов | 265 |
| Об авторах | 287 |

ПРОЛОГ

Люди подобны музыкальным инструментам: их звучание зависит от того, кто к ним прикасается.

Вергилий

Пять членов правления компании «Грубер 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 в 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 поставил перед собой? Люди согласились со Стариком. В последнее время мало кто в фирме чувствовал, что работает с полной отдачей.

А Старик продолжал: «Если ваша эффективность снизилась, то причина кроется 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 си-

Пролог

стему 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 Верцлих, начальник отдела кадров Мануэла Херцлих, главный бухгалтер Готфрид Цуккер, главный маркетолог Инге Зальм и начальник отдела контроля Альфред Шпехт.

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, оттого что так уставились на него.

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

Впечатление было такое, будто 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. А точнее, 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. Одним словом, *гениального управленца*.

Он некоторое время помолчал, а затем продолжил:

— 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.

1. Первая встреча

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 то, на что способны? Добились ли вы тех целей, которые поставили перед собой?

Все отрицательно покачали головами.

НЕСЧАСТНЫЙ СЛУЧАЙ

На беседу явились все — еще до назначенного времени.

— Доброе утро. Спасибо, что пришли, — с этими словами Луис Берг вкатился на коляске в зал и без лишних предисловий начал свой рассказ.

— Я профессионально занимался теннисом и в 25 лет входил в сотню лучших игроков Германии. У меня были большие планы, и я тренировался как проклятый. Помимо этого, я еще учился в институте физкультуры. Теннис был для меня равносителен борьбе не на жизнь, а на смерть. Либо ты съешь противника, либо он — тебя. И вот отпуск в Мексике, прыжок со скалы в водопад — и все в один миг закончилось. Мне не хотелось отставать от индейцев. Они так легко прыгали с десятиметровой скалы в водопад над маленьким озером в джунглях! Первый прыжок прошел для меня удачно, а на втором случилось несчастье. При соприкосновении с водой я запрокинул голову и сломал себе седьмой шейный позвонок.

Мой друг Томас, сопровождавший меня в поездке, и один индеец вытащили меня из воды. В ближайшей больнице меня на следующий день оперировали. Но местным врачам такая сложная операция была не по силам. Я оказался парализован, и до сих пор 90 процентов тела мне не подчиняется. Потом еще долгое время я злился на этих врачей...

Моей матери с огромным трудом удалось собрать 75 тысяч евро, чтобы доставить меня назад, в Германию. Там мне сделали вторую операцию. На этот раз приговор был окончательным: паралич всего тела ниже шеи. Я мог шевелить только пальцами — на левой руке они слушались меня на 10 процентов, а на правой — на 30.

И вот я, бывший профессиональный спортсмен, оказался в реабилитационной клинике. Здесь началась моя борьба за достойное существование после несчастного случая. Первые два месяца были сущим адом. Я мог лежать только на спине и не видел ничего, кроме потолка. Частые посещения матери, моей подружки Габи и некоторых друзей выводили меня из себя. Я уже больше не мог выносить их сочувствия и попросил на шесть недель оставить меня в покое.