

НОВЫЕ ПРИТЧИ

Что знают и делают великие лидеры

# СЕКРЕТ

Кен Бланшар Марк Миллер

Предисловие Джона Максвелла

Русское издание  
Бestseller THE SECRET  
Ken Blanchard Mark Miller



/// pretext

**Кен Бланшар  
Марк Миллер**

**Секрет. Что знают и делают великие лидеры**  
Серия «Новые притчи»

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=11104973](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11104973)

*Кен Бланшар, Марк Миллер. Секрет. Что знают и делают великие лидеры: Претекст; Москва; 2005*

*ISBN 5-98995-006-3, 1-57675-289-5*

**Аннотация**

Рано или поздно любой начальник, будь то президент международной корпорации или руководитель группы на общественных началах, задается вопросом: в чем секрет великих лидеров? Рассказывая занимательную историю о работе рядового отдела одной компании, Кен Бланшар и Марк Миллер дают ответ на этот непростой вопрос.

Героиня книги, Дебби Брюстер, пытается спасти свою карьеру, волею случая становится участницей новой программы наставничества. К немалому удивлению она обнаруживает, что занятия с ней будет проводить не кто иной, как президент компании, Джефф Браун. Дебби решается задать своему новому учителю вопрос, который давно ее волнует: «В чем секрет великих лидеров?» Ответ Джеффа поражает Дебби до глубины души...

Откройте для себя секрет великих лидеров. «Секрет» принесет пользу вам, вашей компании и всем, кто нуждается в хорошем совете.

# Содержание

Предисловие	5
Возможность	6
Встреча	10
Конец ознакомительного фрагмента.	12

# **Кен Бланшар, Марк Миллер**

## **Секрет. Что знают и делают великие лидеры**

*Эта книга посвящается новому поколению лидеров*

Ken Blanchard

Mark Miller

THE SECRET

What Great Leaders know – and do

© Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2004

© by the Blanchard Family Partnership and T. Mark Miller, 2004

© Pretext, Authorized translation into Russian, 2005.

## Предисловие

Все взлеты и падения зависят от лидера! Именно поэтому я занимался проблемами лидерства почти тридцать лет. По этой же причине я согласился написать предисловие к «Секрету». Когда я узнал, что Кен Бланшар и Марк Миллер вместе работали над этим проектом, я понял – нужно ждать чего-то потрясающего. И вот почему.

Кен писал о лидерстве более четверти века. Только взгляните на этот список: «Менеджер за одну минуту» («The One Minute Manager»), «Лидерство и одноминутный менеджер» («Leadership and the One Minute Manager»), «Киты: выше и лучше!» («Whale Done!»)! Его можно продолжать до бесконечности, и я уверен, что вы слышали о многих из этих книг (и некоторые из них читали, конечно же!). Кен продал более тринадцати миллионов своих изданий. За всю историю США такое встречалось нечасто – четыре книги Кена одновременно были названы бестселлерами журнала «Бизнесуик»! Кен существенно повлиял на наше поколение в том смысле, что мы учились у него руководить.

Марк шел другим путем. Более двадцати пяти лет он трудился в команде директоров одной из крупнейших американских компаний, «Чик-фил-эй» (Chick-fil-A), штаб-квартира которой находится в Атланте, штат Джорджия. «Чик-фил-эй» – это сеть из тысячи ресторанов быстрого обслуживания, приносящая каждый год около 2 миллиардов долларов дохода. Сейчас Марк – вице-президент по обучению и развитию. Я имел честь дважды выступать на ежегодных конференциях компании. Люди из «Чик-фил-эй» действительно знают, как нужно руководить! И для них «Секрет» не является секретом. Именно он – душа их успешной работы.

Я призываю вас сделать очень простую вещь: узнать «Секрет» – и применить «Секрет» на практике. И тогда ваш стиль руководства и вся ваша жизнь преобразятся навсегда!

*Джон Максвелл*

*Автор книги «21 неопровержимый закон лидерства»,  
Основатель The INJOY Group*

## Возможность

*Почему так непросто руководить? Ровно год назад я была безумно счастлива. Я доби- лась своего! Всего через четыре года после окончания колледжа я стала директором отдела обслуживания корпоративных клиентов в юго-восточном регионе продаж. Мне было ясно как день, что я справлюсь. Все начиналось с ответов на телефонные звонки в отделе зака- зов по каталогу. Приходилось говорить с клиентами, частенько выслушивая их жалобы. Потом меня повысили до менеджера проекта, я стала работать в тесном сотрудничестве с отделом продаж и заниматься корпоративными клиентами. И я точно знаю, честное слово, что у меня хорошо получалось давать клиентам то, что им было нужно, и когда было нужно. Всевозможные премии за непревзойденное умение устанавливать прекрасные отношения с клиентами сыпались на меня золотым дождем. Я была уверена на все сто, что смогу заставить своих подчиненных работать так же.*

*Тогда я была на седьмом небе, а сегодня выбиваюсь из сил и, похоже, могу потерять работу. Что произошло? Что я сделала не так?*

С такими вот мыслями Дебби завернула на стоянку у публичной библиотеки. Она знала, что никакие силы не могут нарушить строгий порядок ее работы в офисе. А, между прочим, ее начальник всегда советовал каждый месяц брать тайм-аут и постараться оценить происходящее, утвердить то, что работает, и внести коррективы там, где это нужно. Она все- гда была слишком занята, чтобы тратить на это время, но сегодня был особенный день. В трудные моменты действовать нужно решительно.

Дебби вошла в библиотеку и сразу же окунулась в побледневшие воспоминания о далеко не безоблачных днях учебы. Тяжелый запах старых книг все так же висел в воздухе. Свет был таким же тусклым. Ей это всегда казалось странным. Почему библиотеки так плохо освещаются?

Дебби подошла к библиотекарше и сказала:

– Здравствуйте, мне хотелось бы здесь поработать. Где-нибудь, где посветлее, если можно.

– Конечно, – с улыбкой ответила женщина. – Вам нужны какие-то конкретные книги?

– Нет, но все равно спасибо. Мне просто нужно тихое местечко, где можно пару часов поработать. Мне необходимо решить несколько рабочих вопросов.

– Если вам что-нибудь понадобится, я к вашим услугам, – любезно предложила биб- лиотекарша.

Она проводила Дебби к столу в дальнем уголке читального зала, стоящему около высо- ких окон.

Дебби села и открыла свой ноутбук. *Во-первых, мне нужно как следует изучить ситу- ацию. Потом я попробую понять, как дошла до жизни такой.*

## СИТУАЦИЯ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ

### **Отзывы продавцов**

самые ужасные из всех семи регионов продаж

### **Оценка клиентов**

самая ужасная из всех семи регионов продаж

### **Вклад в общую прибыль**

ниже нормы

**Руководство**  
в норме

**Оценка сотрудников**  
гораздо ниже, чем была, когда я взяла на себя руководство отделом

**Текучесть**  
я потеряла четверых из десяти подчиненных меньше чем за год. Да, это проблема.

*Ладно, так все обстоит на сегодняшний день. Почему же дела так быстро и резко испортились? Дебби стала вспоминать прошедшие двенадцать месяцев. Какие события могли привести к резкому снижению качества работы ее отдела?*

## ГЛАВНЫЕ СОБЫТИЯ

**1 июня**

Меня назначили лидером команды.

**15 июня**

Первое совещание: конфликт по поводу изменений, которые я хотела внести в работу команды.

**Июль**

Выбрали Боба, новенького в компании; неудачное решение.

**Август**

Сократили затраты, чтобы повысить прибыльность.

**Сентябрь**

Наняли двоих: Брендю (она подошла прекрасно); Чарльза (поживем – увидим).

**Октябрь**

Потеряли одного важного клиента из-за плохого обслуживания.

**Ноябрь**

Боб уволен. Среди сотрудников полный разброд.

**Декабрь**

Подведение итогов за год показало значительный спад в работе по сравнению с прошлым годом.

**Январь**

Оценка результатов работы каждого в команде. Всем было предложено «работать как следует или проваливать».

## **Февраль**

Потеряли еще двоих клиентов – по той же причине, что и предыдущего.

## **Май**

Общие встречи отложены до особого распоряжения – пока думаем об улучшении результатов.

*Ничего себе! Глупо удивляться, что год выдался хуже некуда. Ты только взгляни на весь этот кошмар! К сожалению, нет смысла рассуждать по поводу произошедшего. Это не совсем то, чем мне стоит сейчас заниматься, чтобы изменить положение дел в команде.*

От мрачных мыслей Дебби отвлекла библиотечарша.

– Как работается? Успешно?

– Не совсем. Я проанализировала сложившуюся ситуацию и теперь не знаю, что со всем этим делать, – призналась Дебби.

– Может быть, я смогу вам помочь, – сказала библиотечарша.

Дебби рассмешили ее слова, но она постаралась не показывать своей реакции.

– Спасибо вам, но я не думаю, что сможете. Проблема слишком сложная.

– Что вы, я не имела в виду, что сама смогу покончить с вашими трудностями, – терпеливо пояснила женщина. – Но у нас есть достаточно много книг о бизнесе. Какую проблему вы пытаетесь решить?

– У нас в компании проблемы часто предпочитают называть возможностями, – сказала Дебби.

– Хорошо, и какова возможность? – с улыбкой спросила женщина, стараясь все-таки вникнуть в суть дела.

– Ну, скажем так, у меня есть возможность улучшить работу моей команды.

– А вы знаете, что произошло?

Дебби подумала.

– Я не уверена. Вот, составила список всех главных событий, которые, вероятно, и послужили причиной, но...

– Но – что? – проговорила женщина.

– У меня есть ощущение, что, может быть, я сама являюсь значительной частью проблемы. Я руковожу этим отделом только год, я этому не училась, и у меня нет подобного опыта.

Не могу поверить, что изливаю душу библиотечарше, промелькнуло в мыслях Дебби.

– У нас есть масса материалов по лидерству, – предложила библиотечарша.

– По лидерству, – повторила за ней Дебби.

– Да, – произнесла она, – вы же сказали, что это может иметь отношение к вашей проблеме.

– Да, но только часть ее, главное же – показатели работы моих подчиненных, – Дебби почувствовала, что начинает защищаться. Одно дело признаться самой себе, что проблема может быть и в ней. Но слышать подобное мнение от постороннего – совсем другое дело.

Библиотечарша отступила.

– Что ж, не буду вам больше мешать.

Женщина совсем было уже собралась отправиться восвояси, как Дебби подумала: «А что, может, и правда есть какие-то новые штучки в лидерстве, которым стоило бы научиться. Что ей теперь терять? Только свою работу и свои мечты».

– Подождите! – крикнула она. – Простите меня. Я пыталась себя оправдать. Мне очень тяжело в последнее время.

Библиотечарша обернулась и понимающе улыбнулась.

– Ничего страшного.

– А где можно получить эти материалы? – спросила Дебби, обрадовавшись тому обстоятельству, что сотрудница читального зала все еще была готова ей помочь.

– Идемте со мной.

Библиотекарша подвела Дебби к ближайшему компьютеру, и они вместе стали просматривать каталоги, в которых были, кроме прочих, и такие названия:

«Эффективность оценки персонала по методике 360 градусов».

«Создание планов, которые действительно работают».

«Лидеры учат лидеров».

«Что делают лидеры?»

Пока они листали страницу за страницей, Дебби обратила внимание на то, что слово «наставничество» мелькало то тут, то там. Кажется даже, почти на каждой новой странице. И тут до нее дошло!

– Извините, – сказала она.

Дебби вернулась к своему ноутбуку и открыла почту. Она точно помнила, что недавно получала письмо, где говорилось о программе наставничества. Вот оно:

**Кому:** всем супервайзерам и менеджерам

**От:** Мелиссы Арнольд

**Тема:** Преимущества наставничества

**Дата:** 23 мая

«В соответствии с нашим планом, мы ставим своей целью поддерживать старших и младших руководителей – и в этом году, и в последующих. Мы уверены, что помощь нашим растущим лидерам состоит в создании и реализации в компании программы наставничества. Мы хотим подчеркнуть, что ваше участие не является обязательным. Любой из вас, кто захочет к нам прийти, может подать заявку до 1 июня.

Если вы хотите получить дополнительную информацию о программе, приходите на «Обедай и учись» в пятницу, 28 мая, в конференц-зал на четвертом этаже, с 12:15 до 1 часа дня. Еду приносить с собой».

«А что, может быть, это как раз то, что мне нужно, – подумала Дебби. – Я уверена, что наставник в компании поможет решить мои проблемы. Он наверняка сможет понять, в чем дело, и расскажет, как преодолеть неурядицы, за одну-две встречи. Кроме того, хорошее дополнение к моему резюме – ведь моим наставником будет один из главных руководителей компании!»

Тут Дебби словно током ударило: «Сегодня же 28-е! Я пропустила первое занятие. Но если я поспешу, то прямо сейчас успею забежать в офис и взять бланк заявления. На выходных я его заполню, а в понедельник перед летучкой как раз успею отправить».

Дебби схватила свои вещи и двинулась к выходу.

– Спасибо вам за помощь! – крикнула она библиотекарше, когда была уже возле двери.

– Приходите, – с улыбкой ответила женщина. – Удачи!

## Встреча

Почти половину выходных Дебби отвечала на вопросы анкеты. Все было довольно обычно. Впрочем, не совсем. Несколько вопросов ее просто озадачили. Например – почему Дебби хочет участвовать в программе. А последний заставил крепко задуматься.

### Кто такой лидер?

Дебби подозревала, что благодаря правильному ответу на этот простой и прямой вопрос она может попасть в программу. Она долго размышляла, прежде чем его сформулировать. Ей казалось, что она должна знать ответ, потому что очень давно стремилась стать руководителем. Но она никогда не думала о том, что же такое лидерство. Первые несколько определений, которые пришли ей в голову, показались ей самой слишком примитивными и какими-то неуклюжими. Вот они:

- **Лидер** – это начальник.
- **Лидер** – это человек, перед которым отчитываются все остальные.
- **Лидер** – это тот, благодаря кому все и происходит.

Хотя Дебби считала, что в каждом из определений есть своя доля истины, она не была удовлетворена ими. Какое-то странное чувство мучило ее – правильный ответ существует, но она и понятия о нем не имеет. Такое же состояние навалилось на нее в тот самый момент, когда она поняла, что, быть может, сама виновата в плохой работе своих подчиненных. Так или иначе, но был уже глубокий вечер, а завтра утром бумаги нужно было сдать. Все еще сомневаясь, Дебби написала:

**Лидер** – это человек, наделенный властью, который несет ответственность за результаты работы тех, кто находится у него в подчинении.

В понедельник рано утром, зажимая под мышкой папку с заявлением, Дебби отправилась напрямик в отдел по управлению персоналом. Она была приятно удивлена, увидев там руководителя отдела Мелиссу Арнольд.

– Здравствуйтесь, я Дебби Брюстер, возглавляю отдел по обслуживанию корпоративных клиентов юго-восточного региона продаж, – сказала она, протягивая руку.

– Да, Дебби. Я рада снова вас видеть, – ответила Мелисса, пожав ей руку. – Кажется, мы с вами встречались на корпоративном пикнике пару лет назад. Вы с мужем все еще играете в гольф?

Дебби была поражена. Она не помнила, что два года назад вообще был какой-то пикник, не говоря уж о знакомстве с Мелиссой. *Как... нет, почему она до сих пор помнит, что мы с Джоном играем в гольф? Я не знаю даже, что делают мои собственные подчиненные вне работы и, уж тем более, чем увлекаются их супруги.*

– У вас прекрасная память! Да, мы все еще играем, хотя нечасто. Теперь ведь я руководитель, и у меня не так много свободного времени.

– Что вас привело к нам так рано? – спросила Мелисса.

– Я хочу подать заявку на участие в программе наставничества, – пояснила Дебби.

– Отлично! Вам нужна помощь в какой-то конкретной области?

– Нет, просто мне кажется, что сейчас было бы кстати, чтобы человек со стороны оценил качество работы моей группы.

Мелисса нахмурилась.

– Наша программа – не консультация. Нас больше интересуют конкретные начальники и их развитие. Может быть, вам нужен кто-то из наших профессиональных консультантов...

– Нет, – перебила ее Дебби. – Я неправильно выразилась. Мне нужна помощь. Первый год в роли начальницы оказался сложнее, чем я предполагала. Я думаю, меня бы мог направить хороший специалист.

– Ладно, мы прочитаем ваше заявление и постараемся найти для вас кого-нибудь. Мы известим вас в течение двух недель, можете ли вы принять участие в программе. Если да, мы сообщим, кто ваш наставник.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.