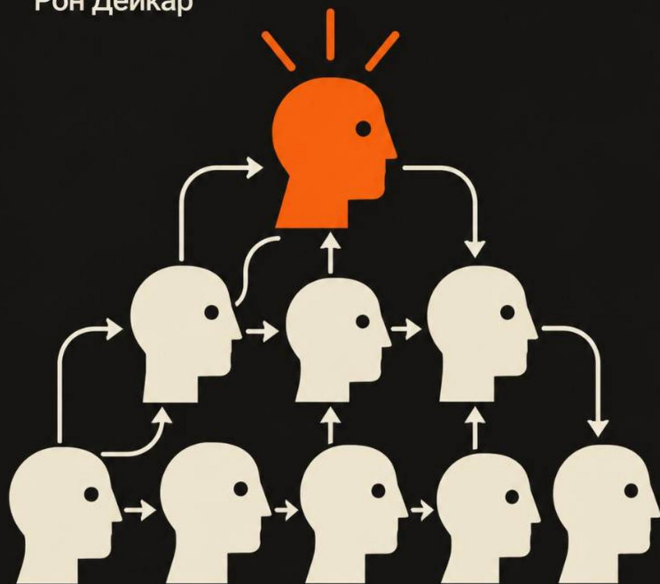


Управление с **умом**

Занимательные уроки
менеджмента

Рон Дейкар



Рон Дейкар

Управление с умом.

Занимательные

уроки менеджмента

<https://litres.ru/74606962>

SelfPub; 2026

Аннотация

Узнайте ошибки своего отдела в чужой истории. Пока за них не пришлось платить.

Овцы добились свободы от надзора и стали добычей волков. Две пианистки, у каждой из которых работает лишь одна рука, смогли играть вместе. За такими сюжетами в «Управлении с умом» следуют разборы вполне рабочих вопросов: кто отвечает за результат, как собрать команду, что побуждает людей стараться. Дальше идут решения, обучение, культура компании и отношения с клиентами. Истории легко запомнить и обсудить с коллегами. Откройте книгу перед следующим совещанием: возможно, вам нужен совсем другой вопрос к команде. В процессе редактирования текста книги применялся Claude.

Содержание

Предисловие	4
Глава 1. Соберите подходящую команду, чтобы добиться успеха	6
Глава 2. Только мотивация ведёт к эффективности	49
Глава 3. Насколько далеко смотрит лидер, настолько далеко может пройти команда	89
Конец ознакомительного фрагмента.	104

Управление с умом. Занимательные уроки менеджмента

Предисловие

Управление сопровождает человеческое общество с древнейших времён. По мере его развития управление стало самостоятельной научной дисциплиной и заняло важное место во многих сферах жизни. Чтение историй об управлении — это удобный, практичный и эффективный способ углубить знания в этой области и совершенствовать искусство управления. Ведь за каждой интересной историей об управлении скрывается полезный смысл, способный натолкнуть на новые идеи. Читая такие истории, мы не только узнаём новое и получаем удовольствие, но и учимся принимать более взвешенные решения.

Исходя из этих соображений, мы собрали множество историй об управлении из древности и современности, из разных стран мира, и составили книгу «Искусство управления — увлекательная мудрость менеджмента», стремясь объединить мысли древних мудрецов, опыт предшественников и собственные наблюдения, чтобы лучше понять закономер-

ности управления.

Книга «Искусство управления» знакомит с классическими теориями и методами управления, рассказывая о них в непринуждённой форме.

На рынке представлено множество книг авторитетных специалистов по менеджменту — толстых томов, которые одновременно впечатляют и отпугивают объёмом: они содержат много полезной информации, но ее нелегко усвоить. Существует множество современных теорий управления, но мало что сравнится по доступности с историями, в которых есть философский смысл.

Эта книга опирается на практический опыт и помогает разобраться в управленческих проблемах простым и понятным языком. В ней собраны передовые методы, полезные идеи и стратегии управления. Каждая история расширит ваши знания, поможет укрепить управленческие навыки и стать более умелым руководителем.

Глава 1. Соберите подходящую команду, чтобы добиться успеха

Сформировать команду — значит создать организационную структуру, способную эффективно выполнять решения руководства. Организационная структура предприятия включает в себя распределение обязанностей, порядок взаимодействия и механизмы работы. Хорошая организационная структура должна обеспечивать высокую эффективность работы предприятия, формировать механизм, позволяющий выявить талантливых сотрудников, а также создавать систему принятия решений, которая обеспечивает реализацию правильных решений и позволяет избежать серьезных ошибок. Поэтому только создав правильную команду, предприятие сможет действовать слаженно и приносить прибыль.

Пастушья собака и овцы

Теплые лучи солнца освещают обширную зеленую лужайку, где большое стадо овец наслаждается сочной и питательной травой. Овчарка следила за тем, чтобы овцы не отбивались от стада, чтобы не заблудиться и не подвергнуться нападению диких волков. Поэтому пастушья собака бодро и ловко прыгает и бежит рядом, постоянно загоня овечек, выбегающих из стада, обратно в строй.

Несколько озорных и неопытных ягнят, похоже, уже испытывают неприязнь к такому преданному исполнению служебных обязанностей со стороны овчарки, и они решили пожаловаться пастуху: «Дорогой хозяин, ты знаешь, насколько отвратительна эта овчарка? Она без всякой причины ограничивает нашу свободу передвижения, не оставляя нам достаточно места для бега и прыжков, а ты же знаешь, что это сказывается на нашем развитии».» В результате пастух, не зная, в чём дело, отчитал овчарку и приказал ей впредь не ограничивать свободу передвижения стада. Овечки обрели свободу: они то и дело отрывались от стада и даже так увлеклись, что забыли о доме. Спустя некоторое время количество овец стало уменьшаться, а в лесу и на лугах то и дело появлялись трупы овечек с перекушенными горлами. Дело в том, что овчарка превратилась в «господина, который ни во что не вмешивается».

Управленческие выводы

В организации крайне нежелательно обходить начальство при подаче отчетов. Если руководитель, получивший такой отчет, примет его во внимание и потребует от пропущенного промежуточного руководителя внести изменения, это неизбежно подорвет его полномочия по руководству и управлению. Кроме того, это равносильно поощрению подчиненных не использовать надлежащие каналы коммуникации для выражения своего мнения. Поэтому руководитель ни в коем случае не должен поощрять доклады, обходящие непосред-

ственного начальника, поскольку это мешает упорядоченной работе организации. Если в определённой ситуации руководитель принимает решение на основании доклада, обходящего непосредственного начальника, он должен тщательно изучить ситуацию и внимательно проанализировать её.

Вознаграждение за перенос кирпичей

Один нищий пришел во двор и попросил милостыню у хозяйки. Этот нищий выглядел очень жалко: у него не было правой руки вместе со всей предплечьем, пустой рукав болтался, и при виде этого любому стало бы грустно — любовью, встретив его, щедро поделился бы милостыней. Однако хозяйка без церемоний указала на кучу кирпичей у ворот и сказала нищему: «Помоги мне перенести эти кирпичи за дом».

Нищий разгневанно ответил: «У меня только одна рука, а ты всё равно заставляешь меня переносить кирпичи. Если не хочешь давать, так и не давай, зачем же издеваться над людьми?»

Хозяйка не рассердилась, а наклонилась и подняла кирпич. Она нарочно перенесла его одной рукой и сказала: «Видишь, не обязательно использовать обе руки, чтобы работать. Я могу, почему же ты не можешь?»

Нищий остолбенел. Он смотрел на женщину с удивлением, его острый кадык, похожий на оливку, дважды скользнул вверх и вниз, и, наконец, он наклонился и начал переносить кирпичи своей единственной рукой, по два за раз. Он таскал

кирпичи целых два часа, пока не перенёс их все, и был так измотан, что дышал, как вол, лицо его было покрыто пылью, а несколько прядей растрепанных волос, смоченных потом, прилипли к лбу.

Женщина протянула нищему белоснежное полотенце. Нищий взял его и тщательно вытер лицо и шею, так что белое полотенце стало чёрным.

Женщина ещё дала нищему 20 юаней.

Нищий взял деньги и с благодарностью сказал: «Спасибо».

Женщина ответила: «Не нужно меня благодарить, это заработная плата, которую ты сам заработал своим трудом».

Нищий ответил: «Я не забуду вас, оставьте мне это полотенце на память». Сказав это, он глубоко поклонился и отправился в путь.

Спустя несколько лет этот нищий стал председателем совета директоров одной компании.

Управленческие выводы

Позитивная и здоровая концепция управления организацией заставит тех сотрудников, которые предпочитают получать вознаграждение без труда или за минимальные усилия, научиться обменивать свой труд на соответствующее вознаграждение.

«Три клятвы в Таоюане»

Лю Бэй был родственником династии Хань, но жил в нищете и имел лишь грандиозные амбиции; Гуань Юй обла-

дал талантом и способностями, но, к сожалению, был убийцей и беглецом; Чжан Фэй имел некоторое состояние, но не обладал стратегическим умом и не разбирался в управлении делами, а отличался лишь смелостью и непревзойденным мастерством в боевых искусствах. Можно сказать, что у каждого из них были свои сильные и слабые стороны. Когда повсюду поднимались восстания «Жёлтых повязок», все трое в первую очередь стремились совершить великие дела; в плане общих идеалов их можно было назвать единомышленниками. «Клятва верности в Таояне» несомненно помогла им найти выдающихся соратников, разделяющих их идеалы, и на этой основе был сформирован первоначальный руководящий состав. С момента формирования этой руководящей группы единомышленников она получила активную поддержку со стороны других единомышленников: им удалось не только пригласить легендарного «Лежащего дракона», но и привлечь таких выдающихся членов команды, как Чжао Юнь, благодаря чему их дело процветало. В конечном итоге эта малоизвестная небольшая группа сумела создать ситуацию, при которой она, наряду с Цао Цао и Сунь Цюанем, сформировала триумvirат «Трёх царств». Именно в этом заключается сила руководящего состава, сформированного из выдающихся единомышленников.

Управленческие идеи

Волна экономического развития становится всё более бурной, и для тех, кто хочет начать свой бизнес или реорга-

низовать существующее предприятие, полагаться только на собственные силы, чтобы добиться успеха, неизбежно означает оказаться в одиночестве и без поддержки. Почему бы не найти способных и разделяющих общие идеалы выдающихся партнеров, чтобы совместно осуществить то, чего невозможно достичь в одиночку? Таким образом можно сформировать руководящую команду, в которой нет подозрений и которая способна в полной мере раскрыть свой потенциал, а затем создать соответствующую компанию, где будут максимально использованы индивидуальные сильные стороны каждого члена, повысится эффективность работы, что позволит снизить риски в процессе создания бизнеса и придаст реорганизованной компании мощную жизненную силу.

Фортепианный ансамбль

Весной 1983 года Маргарет Патрик прибыла в «Юго-восточный центр для пожилых» и начала заниматься физиотерапией. Когда сотрудница центра Милли МакГью представила Маргарет остальным сотрудникам, она заметила, как на мгновение на лице Маргарет отразилось выражение боли, когда та устремила взгляд на фортепиано.

«Что случилось?» — спросила Милли.

«Ничего», — тихо ответила Маргарет, — «просто вид фортепиано пробудил во мне много воспоминаний». Милли бросила взгляд на искаленную правую руку Маргарет и молча слушала, как эта афроамериканка рассказывала о славном прошлом своей музыкальной карьеры.

«Подожди здесь, я сейчас вернусь», — внезапно перебила её Милли. Через минуту она вернулась в сопровождении миниатюрной седовласой женщины в толстых очках, передвигавшейся с помощью ходунков.

«Это Маргарет Патрик», — Милли представила их друг другу. «А это Рут Эйнберг. Она тоже играет на фортепиано, но, как и ты, не может играть с тех пор, как перенесла инсульт. У миссис Эйнберг здоровая правая рука, а у тебя — левая. У меня такое предчувствие, что, если вы будете играть вместе, у вас обязательно получится исполнить что-то замечательное».

«Ты знаешь вальс Шопена в ре-бемоль мажоре?» — спросила Рут, и Маргарет кивнула.

И вот обе девушки сели бок о бок на фортепианную скамейку. Две здоровые руки — одна черная, с длинными изящными пальцами, а другая белая, с короткими пухлыми пальцами — ритмично скользили по черным и белым клавишам. С того дня они сидели вместе за роялем — Маргарет обнимала Рут за спину своей нерабочей правой рукой, а Рут клала свою нерабочую левую руку на колени Маргарет. Здоровая правая рука Рут играла мелодию, а ловкая левая рука Маргарет — аккомпанемент.

Их музыка доставляла радость многим слушателям — по телевидению, в церквях, школах, реабилитационных центрах и домах престарелых. Сидя на скамейке перед роялем, они делились не только музыкой. Помимо произведе-

ний Шопена, Баха и Бетховена, они обнаружили, что у них гораздо больше общего, чем можно было представить: обе были замечательными бабушками-одиночками, обе потеряли сыновей, у обеих было отзывчивое сердце. Но если бы они лишились друг друга, им казалось, что они не смогли бы справиться ни с чем. Сидя вместе за роялем, Рут услышала, как Маргарет сказала: «Меня лишили музыки, но Бог дал мне Рут». Очевидно, за эти годы, проведённые бок о бок, некоторые убеждения Маргарет повлияли на Рут, и она сказала: «Это чудо Божье соединило нас».

Управление и обмен опытом

Организация — это сеть, а люди — узлы, составляющие эту сеть. Что бы вы ни делали, вы всегда вступаете в те или иные отношения с окружающими вас узлами. Руководитель должен дать понять подчинённым, что силы одного человека весьма ограничены: какими бы великими ни были личные способности, в одиночку трудно преодолеть препятствия, создаваемые временем и обстоятельствами. Только помогая друг другу, можно преодолеть трудности.

«Семь звезд, объединившихся во имя справедливости»

Лян Чжуншу, чтобы поздравить своего тестя Цай Цзина с днём рождения, собрал золото, серебро и драгоценности на сумму 100 000 гуань в качестве подарка и поручил Ян Чжи сопровождать партию подарков, отправленную в составе «подарков на день рождения». Ян Чжи разделил груз на 10 ношей, велел солдатам притвориться носильщиками и сам

вместе со старым дугуань и вторым юхуо, выдавая себя за купцов, отправился в путь в столицу.

«Рыжеволосый призрак» Лю Тан, узнав о перевозке «подарков на день рождения», в спешке отправился в деревню Дунси уезда Юньчэн, чтобы обсудить с Чао Гаем план их захвата, но по дороге был схвачен Лэй Хэнгом, который принял его за разбойника. Лэй Хенг привел солдат к Чао Гаю, чтобы выпросить у него выпивку, и Чао Гай увидел, что Лю Тан заключен в сторожевую будку. Ухитрившись спасти Лю Тана, тот объяснил цель своего визита, и Чао Гай дал согласие, а также сообщил об этом деревенскому учителю У Юну. Чтобы собрать как можно больше людей, У Юн отправился в деревню Шицзе, чтобы встретиться с братьями Жуань, и убедил их присоединиться к делу. К ним присоединился Гунсунь Шэн, который рассказал, что Хуанниган — обязательный путь для этой перевозки, и порекомендовал принять в отряд «Белую крысу» Бай Шэна. В этот момент все были воодушевлены, и Чао Гай, У Юн, Гунсунь Шэн, Лю Тан и три брата Руань — в общей сложности семь человек — заключили союз за бокалом вина, поклявшись следовать великому делу.

Управление и обмен опытом

Силы одного человека ограничены, и для создания любого дела необходима помощь других. В тех случаях, когда одной личной силы недостаточно, лучшим выбором будет поиск единомышленников для совместного создания бизнеса.

Кошачья притча

На высоком дубе жили три вида животных. Орел гнезвился на верхушке дерева и вскармливал птенцов, кошка жила посередине ствола и родила несколько котят, а семья кабанов укрывалась в дупле у корней дерева. Они жили в гармонии и счастье.

Но однажды кошка захотела завладеть всем деревом и придумала коварный план. Она взобралась к орлу на верхушку и сказала ему: «Внизу дикий кабан каждый день рыет вверх; рано или поздно он опрокинет наше дерево, и тогда мы станем его добычей». Орел, услышав это, очень встревожился. Затем кошка спустилась к подножию дерева и сказала кабану: «Будь осторожен, орел присматривает за твоими детёнышами; как только ты уйдёшь на охоту, он нападёт». Кабан тоже испугался этих слов.

С тех пор кошка днём притворялась испуганной и сидела дома, а ночью тайком выходила на охоту. А орёл и дикий кабан, поверив клевете кошки, целыми днями сидели дома, не смея выходить на охоту. Лишившись источника пищи, семьи орла и дикого кабана стали тратить запасы, и в конце концов один за другим умерли от голода. Заговор кошки наконец увенчался успехом, и она добилась своего.

Управленческие выводы

Когда каждый занимает своё место, выполняет свои обязанности и получает свою выгоду, это свидетельствует о нормальном функционировании организации. Напротив, если

в организации царит разлад, создавая благоприятную почву для тех, кто любит раздувать из мухи слона, это означает, что организация уже «больна», а её руководство не справляется со своими обязанностями.

Скачки

На ипподроме всадник в белой одежде, оседлав красиво-го рыжевато-красного коня, словно стрела, выпущенная из лука, стремительно обогнал всех соперников и стал чемпионом.

Вернувшись с триумфом, всадник в белой одежде привязал каштанового коня в конюшне, накормил его лучшим сеном и сказал: «Наедайся досыта, каштановый конь, ты наконец-то помог мне осуществить мою давнюю мечту».

Каштановый конь, поедая корм, радостно переминался с ноги на ногу, выглядя невероятно гордым. Вдруг он почувствовал, что о что-то споткнулся, обернулся и увидел бамбуковую палку. Он очень разозлился, отпихнул палку ногой и сказал: «Чего ты здесь мешаешь в конюшне?»

Бамбуковая палка ответила: «Я тоже лошадь хозяина!»

Красновато-коричневая лошадь презрительно усмехнулась: «Что ты такое, лошадь? Ты всего лишь бамбуковая палка, которую сжигают в печи».

Всадник в белой одежде, услышав их ссору, подошёл, поднял бамбуковую палку, положил её в угол у стены, а затем сказал каштановой лошади: «Это не просто бамбуковая палка, это бамбуковая лошадка, на которой я катался в детстве.

С тех пор я решил стать чемпионом по скачкам. Без этой бамбуковой лошадки не было бы ни тебя, ни меня сегодня».

Услышав слова хозяина, рыжая лошадь стыдливо опустила голову.

Управленческий вывод

Вы, возможно, скажете: «После достижения успеха не забывайте тех, кто когда-то помог вам. Это же очень простая истина, разве она заслуживает обсуждения?» Как вы и сказали, это очень простая истина, но порой люди не всегда следуют ей. Люди всегда с особой заботой относятся к только что нанятым высококвалифицированным специалистам, а к старым подчинённым, с которыми вместе начинали дело, ведут себя высокомерно; обычно люди безмерно благодарны коллегам, которые им помогали, но как только сами получают повышение, сразу же становятся холодными и ведут себя, как чужие люди. Конечно, в экономическом и социальном контексте стремление к выгоде является естественным явлением, но факты также говорят нам о том, что мы должны научиться быть благодарными. Когда вы достигаете успеха, не забывайте благодарить своих начальников, коллег и подчинённых — без их сотрудничества и помощи вы не смогли бы добиться таких блестящих результатов.

Смерть Ван Луня

Линь Чун убил Лу Юху и ещё двух человек на сенокосном поле и, оказавшись в безвыходном положении, был спасён Чай Цзином. В то время власти повсеместно разыскива-

ли Линь Чуна. Чтобы не подвергнуть Чай Цзина опасности, Линь Чун попросил у него письмо и ночью бежал на гору Ляншань. Вождь Ляншаня Ван Лэнь, видя, что Линь Чун обладает выдающимися боевыми навыками, опасался, что в будущем это может обернуться против него, и не хотел принимать его в свою банду, поэтому всячески преследовал Линь Чона. Линь Чон преодолел множество препятствий, прежде чем ему удалось укрыться в Ляншане.

Будучи вождём Ляншаня, Ван Лунь всячески преследовал Линь Чун, пришедшего по его славе и обладавшего исключительными навыками, и даже не считал достойными своих двух подчинённых — Ду Цяня и Сун Ваня, что явно свидетельствовало о его мелочности. Это также предопределило, что Ван Лунь не сможет стать настоящим вождём Ляншаня. Когда Чао Гай и его товарищи ограбили конвой с подарками на день рождения и присоединились к Ляншаню, Ван Лунь снова прибег к своим старым уловкам. На этот раз Линь Чун, не выдержав больше, тайно объединился с Чао Гаем и шестью другими и убил Ван Луня, взяв на себя управление Ляншанем.

Управление и обмен опытом

Хань Юй однажды сказал: «Учитель не обязательно мудрее ученика, а ученик не обязательно хуже учителя. В познании истины есть последовательность, а в мастерстве — специализация». По той же логике, мудрый лидер хорошо понимает, что его способности не всегда превосходят способ-

ности подчинённых, а способности подчинённых зачастую превосходят его собственные. Чтобы развить и преуспеть в деле, лидеру необходима поддержка и помощь выдающихся подчинённых. Потеряв их, лидер теряет гарантию успеха.

Солдат, не тянущий пушку

Один молодой и перспективный офицер артиллерии, только вступив в должность, отправился в подчинённые части для проверки хода учений. В нескольких частях он обнаружил одну и ту же картину: во время учений в каждой из них всегда находился один солдат, который от начала до конца стоял под стволом пушки, не шевелясь ни на йоту. Офицер не мог понять причину и, выяснив её, получил ответ: так предписывают правила проведения учений. Вернувшись, офицер тщательно изучил военную литературу и наконец обнаружил, что на протяжении долгого времени устав артиллерийских учений по-прежнему следовал правилам, установленным в домеханизированную эпоху. Задачей солдата, стоящего под стволом пушки, было удерживать поводья лошади (в то время пушки доставлялись на передовую на лошадиных повозках), чтобы после выстрела скорректировать отклонение в дальности, вызванное отдачей, и сократить время, необходимое для повторного прицеливания. В настоящее время уровень автоматизации и механизации артиллерии настолько высок, что в такой роли больше нет необходимости, но правила проведения учений не были своевременно скорректированы, в результате чего и появились «солда-

ты, не держащие лошадей». Это открытие принесло офицеру благодарность от Министерства обороны.

Управленческий опыт

«Привычное» — вот в чём заключается суть существования устаревших организационных структур в организации. По каким критериям определяются организационная структура и распределение персонала? — По эффективности! Хорошо функционирующая организация должна обладать функцией метаболизма, позволяющей постоянно избавляться от «нежелательных (или устаревших) наслоений», иначе возникнет избыток персонала по отношению к объему работы, а жизненная сила организации будет расходоваться на эти «наслоения», что приведёт к её постепенной стагнации и гибели. С точки зрения организации это, по сути, процесс оптимизации рабочей системы. «Человек должен заниматься тем, что ему по силам, а дело — тем, кто ему подходит; человек должен в полной мере раскрывать свой потенциал, а дело — приносить максимальную пользу». Каждое предприятие, каждая организация должна проанализировать, нет ли у них «солдат, не тянущих лошадь»?

Лошадь и человек

Однажды олень и лошадь так сильно поссорились из-за участка пастбища, что ни один из них не хотел уступать. В конце концов, олень, опираясь на свои мощные рога, одержал победу над лошадыю. Для лошади это было просто невыносимо — кто же может смириться с поражением?

Как же снова прогнать оленя? Лошадь долго размышляла и наконец решила обратиться за помощью к человеку. Она нашла очень сильного мужчину. Этот мужчина пришёл на луг, вступил в схватку с оленем и убил его.

С тех пор этот участок луга, вызвавший спор, полностью перешёл в собственность лошади, и лошадь каждый день была безмерно счастлива.

А тот мужчина оседлал лошадь, надел ей уздечку и вставил в пасть прочное удило. Затем он громко рассмеялся и сказал лошади: «Я помог тебе одержать победу, так что отныне ты должна послушно подчиняться моим приказам и служить мне». Так этот человек присвоил себе лошадь.

Управленческий вывод

Лошадь заплатила за кусок травы ценой своей свободы — это слишком дорого обошлось. Но не совершали ли мы в реальной жизни подобные глупости? Ради того, чтобы получить долгожданную должность, мы постоянно писали анонимные письма, доносили начальству на других кандидатов, выдумывали ложь, и в результате, хотя и получили новую должность, жили как на иголках, а когда правда вышла наружу, нас выгнали с позором.

У Юн получает «Нефритового Единорога»

Лу Цзюньи, прозванный «Нефритовым Единорогом», был одним из знаменитых «Трёх величайших героев Хэбэя». Его предки жили в Пекине, семья была богатой и занималась торговлей; он сам отлично владел боевыми искусствами, был

непревзойдѣнным мастером владения палкой, и люди называли его «Лу Да Юаньвай». Лу Цзюньи обладал не только солидным состоянием, высоким положением и широкой известностью, но и был глубоко проницательным стратегом.

Чао Гай погиб от стрелы во время штурма города Цзэнтоу. Во время проведения буддийского обряда в лагере монах Даюань рассказал Сун Цзяну об этом человеке. Сун Цзян и его товарищи сразу поняли, что такой высокопоставленный и уважаемый человек, как Лу Цзюньи, — бесценный кадр для Ляншаня. Тогда Сун Цзян и У Юн искусно применили цепь хитроумных уловок: У Юн отправился в Пекин вместе с Ли Куем, прикинувшимся странствующим гадалеком, и под видом предсказания будущего заставил Лу Цзюньи оставить на стене стихотворение, призывающее к восстанию, а также убедил его покинуть город, чтобы избежать беды. Проезжая мимо Ляншаня, Лу Цзюньи был вынужден войти в лагерь, где его устроили пиром и где он пробыл более месяца.

Жена Лу Цзюньи, госпожа Цзя, вступила в прелюбодеяние с управляющим Ли Гу. Как только он вернулся домой, Ли Гу подставил его, и Лу Цзюньи оказался в тюрьме. После ряда перипетий У Юн хитростью захватил Даминфу, и Лу Цзюньи был спасѣн и доставлен на гору Ляншань. Едва прибыв на гору Ляншань, Лу Цзюньи взял в плен Ши Вэньгуна и занял второе место в Зале верности и справедливости, а также стал главнокомандующим войсками.

Чтобы привлечь в ряды Ляншаня такого влиятельного че-

ловека, как Лу Цзюньи, Сун Цзян и его соратники приложили огромные усилия и применили всевозможные уловки. Хотя их методы были несколько нечестными, присоединение Лу Цзюньи к Ляншаню действительно сыграло решающую роль в развитии и укреплении этой группы.

Управленческие мысли

В эпоху «Трёх царств» существовала пословица: «Лежащий дракон и птенец феникса — кто обретёт одного из них, тот обретёт мир», которая подчеркивала важную роль талантов в укреплении государства и обеспечении его благополучия. По той же логике предприниматели являются душой предприятия, а их смелость и способности зачастую определяют будущее и судьбу компании. Для развития предприятия поиск и привлечение талантов имеют первостепенное значение. Таланты — это залог непрерывной жизнеспособности предприятия, и это особенно актуально в условиях современной рыночной экономики.

Охота на индюков

Один человек устроил ловушку для ловли индюков: он рассыпал кукурузу внутри и снаружи большого ящика, у которого была дверца, к которой была привязана веревка. Он держал другой конец веревки и прятался в укрытии; как только индюк заходил в ящик, он натягивал веревку и закрывал дверцу.

Однажды в ящик залезли 12 индюков, но, не успев опомниться, как один из них выскользнул наружу. Он ре-

шил, что закроет дверцу только тогда, когда в ящике будет 12 индюков, однако, пока он ждал появления двенадцатого, ещё два индюка выбежали наружу.

Он решил, что потянет за веревку, как только зайдёт ещё одна индейка, но пока он ждал, ещё три индейки выбежали. В конце концов в ящике не осталось ни одной индейки.

Управленческий урок

Вы, возможно, подумаете: «Этот человек слишком негибкий: раз не удалось поймать 12, то 11 — это тоже неплохо; раз не удалось поймать больше, то хотя бы одну можно было бы поймать. Но он просто не потянул за веревку — какой же он глупый!» Да, в процессе реализации плана и продвижения к поставленной цели необходимо постоянно обращать внимание на изменения во внутренней и внешней среде, и когда поставленная цель становится недостижимой, следует своевременно корректировать её. Когда обстановка уже изменилась, упорно придерживаться цели, которая стала неразумной, не имеет никакого смысла. Если бы герой этой истории понял, что поймать 12 индюков за один раз невозможно, и поставил бы себе цель поймать 10 или 8, то в итоге он не остался бы с пустыми руками.

Конечно, снижение цели может быть несовместимо с вашим образом мышления, и вы, возможно, скорее согласитесь с тем, что «если нет условий, нужно создать их, чтобы достичь цели». Однако иногда создать условия своими силами просто невозможно. В таком случае решительное и уме-

ренное снижение цели может оказаться вашим лучшим выбором.

Поэтому, стоя перед выбором, нужно хладнокровно и спокойно проанализировать различные ситуации, своевременно отслеживать изменения, заблаговременно скорректировать цели и решительно действовать — только так удастся «поймать как можно больше индюков».

Обезьяна за штурвалом

Легкий самолёт потерпел крушение во время полёта. На борту находились пилот, стюардесса и обезьяна, спешившая на выступление. В этой авиакатастрофе пилот и стюардесса, к сожалению, погибли на месте, а обезьяна чудом спаслась. Удивительно, но она оказалась жива-здорова и не получила ни единой царапины. Следователи, расследующие авиакатастрофу, очень хотели выяснить причину крушения, поэтому начали расследование с обезьяны. Поскольку эта обезьяна была необычайно умной и прошла некоторую дрессировку, она в той или иной степени понимала смысл человеческой речи. Сначала следователи спросили её о том, что происходило в салоне самолёта во время взлёта.

Обезьяна, крича, указала на пилота, а затем жестами изобразила смешные движения, как будто управляла самолётом. Затем она указала на стюардессу и, притворяясь, приняла позу, будто подаёт поднос с напитками. Наконец она указала на себя, показав, что тихо сидела на своём месте. «Как разбился самолёт?» Увидев, что обезьяна дала столько ценных

подсказок, следователи не могли сдержать восторга и сразу же продолжили допрос. В этот момент обезьяна указала на стюардессу и жестами изобразила, как будто та была в полном восторге и забыла обо всём на свете. Следователи не поняли, что она имела в виду, и потребовали, чтобы она поскорее рассказала, чем в тот момент занимался пилот. Обезьяна обеими руками имитировала, будто её обнимают, а губы сложила так, будто целуется, при этом демонстрируя нежное выражение лица и издавая звуки «чмок-чмок». «А что ты делала в этот момент?» — продолжил спрашивать один из следователей. Обезьяна тут же выпрямилась и со всей серьёзностью показала жестами, как будто держит руль.

Управленческие мысли

Когда «капитан» и подчиненный противоположного пола попадают в водоворот романтических отношений, это становится самым большим несчастьем для любой организации. В лучшем случае это приводит к снижению эффективности и управленческому хаосу, а в худшем — как в случае с тем самолетом — к падению в бездну гибели. Четкое понимание себя, контроль над собственным психологическим состоянием и планирование своих целей — это первый шаг на пути к успеху в управлении. Однако самосовершенствование и эффективное руководство подчиненными не ограничиваются лишь постановкой целей. Как верно заметил Шекспир: «Дела говорят громче слов». Чтобы по-настоящему сформировать себя и достичь желаемой управленческой ситуации,

мы должны рационально подходить к вопросам отношений с подчиненными противоположного пола.

Теория бочки

В бочке с неровными краями количество воды, которое она может вместить, зависит не от самой длинной доски, а от самой короткой. Чтобы бочка вмещала больше воды — то есть повысить её общую эффективность, — нужно не увеличивать длину самой длинной доски, а приложить усилия, чтобы укрепить самую короткую.

Управленческие советы

Мы знаем, что в управленческой практике существует «система отбора по принципу последнего места», идеологической основой которой является «теория бочки»: общий уровень работы отдела или подразделения зависит не от сотрудника с самым высоким уровнем квалификации, а от сотрудника с самым низким. Поэтому для повышения общего уровня работы отдела или подразделения необходимо уделять особое внимание повышению уровня квалификации сотрудников с самым низким уровнем, чтобы сократить разрыв между ними и остальными сотрудниками. Прелесть системы отбора по принципу «последнего места» заключается в том, что самая короткая доска постоянно заменяется новой, и даже самая короткая доска становится все выше и выше.

Сун Гунмин присоединяется к Ляншану

Сун Цзян и более тридцати других героев, разгромив вой-

ска Увэй и казнив Хуан Вэньбиня, вернулись на гору Ляншань, благодаря чему численность отряда удвоилась. Дело Ляншаня процветало, и вождь Ляншаньского лагеря Чао Гай сразу же задумался о вопросах организации и управления. Как по авторитету, так и по способностям к управлению Сун Цзян значительно превосходил Чао Гая. Поэтому Чао Гай первым решил добровольно уступить место и предложил Сун Цзяну занять руководящую должность.

Сун Цзян, руководствуясь высшими интересами Ляншаня, твёрдо отказался принять эту должность. Под давлением всех остальных Чао Гай был вынужден занять первое кресло и взять на себя общее руководство. Однако все конкретные дела, как внутренние, так и внешние, оставались в ведении второго человека — Сун Цзяна. Таким образом, проблема координации отношений внутри руководства Ляншаня была решена в корне. Сун Цзян немедленно объявил: «Не будем делить заслуги на большие и малые. Старые вожди Ляншаньбо пусть займут места по левой стороне, а новоприбывшие — по правой. А о том, кто в будущем вложит больше усилий, решим позже». Этот шаг был высоко оценен всеми и продемонстрировал высокие управленческие способности Сун Цзяна, а также его авторитет среди героев.

Управление: обмен опытом

Укрепление взаимопонимания и коммуникации между членами руководства, а также уделение особого внимания координации и согласованности играют решающую роль в

обеспечении эффективной работы как внутри, так и вне компании. Наличие большого количества талантливых сотрудников в компании, безусловно, вызывает радость. Однако неправильное использование талантов не только приводит к их растрате, но и негативно сказывается на сплочённости команды и эффективности работы.

Карлики

В древнегреческие времена на Кипре в одной крепости содержалась группа гномов. Легенда гласит, что они оказались в этом отрезанном от мира месте из-за страшного проклятия. Не имея никого, к кому можно было бы обратиться за помощью, без еды и воды, семь гномов погружались во всё большее отчаяние.

Гномы и не подозревали, что это было испытание, устроенное богами, — испытание на сплоченность, мудрость, знания и сотрудничество.

Боги надеялись, что, пройдя это испытание, гномы поймут следующее: информация не равнозначна знанию; обмен информацией, общение и действие — вот ключ к преобразованию знаний в результаты; а знания, благодаря эффективному управлению, в конечном итоге превращаются в производительность.

Среди гномов Акимид первым получил откровение во сне от своей покровительницы Афины. Афина сказала ему, что в этом замке, помимо той сырой кладовой, в которой они находились, в остальных 25 комнатах в одной из них есть

немного мёда и воды, которых хватит им на некоторое время; а в остальных 24 комнатах находятся камни, среди которых 240 розово-красных магических камней; если собрать эти 240 камней и выложить их в форме круга, страшное заклятие будет снято, и они смогут избежать беды и вернуться в свои дома.

На следующий день Архимед с нетерпением рассказал об этом сие остальным шестерым товарищам. Четверо из них не захотели верить, и только Алиса и Сократ согласились присоединиться к нему в этом деле. В первые несколько ночей Элис хотела сначала найти дрова, чтобы разжечь огонь — так можно было бы и согреться, и осветить комнату; Сократ хотел сначала найти ту комнату, где была еда; а Архимед хотел собрать все 240 магических камней, чтобы поскорее снять заклятие; трое не смогли прийти к единому мнению, поэтому решили, что каждый будет искать то, что хочет. Но прошло несколько дней, и ни у кого из троих ничего не получилось, зато они измотались до изнеможения, что стало поводом для насмешек со стороны остальных четырёх.

Но эти трое не сдались: неудача помогла им понять, что нужно объединиться. Они решили сначала найти источник огня, затем — еду, а в конце — все вместе заняться поиском магических камней. Этот подход оказался эффективным: вскоре трое нашли в второй комнате слева большое количество мёда и воды.

Очевидно, что общая и чётко сформулированная цель

чрезвычайно важна для любой команды.

После нескольких дней голода они с жадностью наелись, а затем отнесли много мёда и воды Трою, Анджеле, Аристотелю и Мелиссе. Решение проблемы с едой и надежда на снятие проклятия изменили мнение остальных четырёх: они пожалели о своей первоначальной глупости и сами предложили присоединиться к Архимеду и остальным в поисках духовного камня, чтобы снять это проклятие.

Из этого случая гномы извлекли урок, который пригодился им на всю жизнь: знание — всего лишь инструмент, и только благодаря общению и взаимодополняемости людей оно может раскрыть весь свой потенциал.

Чтобы повысить эффективность, Архимед решил разделить семерых на две группы: трое из первоначальной группы продолжили поиски слева, а Трой и остальные четверо — справа. Но вскоре возникла проблема: поскольку первые три дня они провели, сидя на одном месте, Трой и остальные четверо совершенно не ориентировались в пространстве, и замок для них был словно лабиринт — они практически кружились на одном месте. Архимед решительно перераспределил задачи: Алиса и Сократ взяли по одному человеку и, используя свои навыки и опыт, помогли им постепенно освоиться в замке.

Любящий размышлять Архимед вновь понял: опыт — это тоже вид производительности, и его обмен в группе может дать неожиданные результаты.

Конечно, дела шли не так гладко, как казалось: сначала группа Сократа и Троя постоянно жаловалась, что две другие группы работают слишком медленно; позже Мелисса, бывшая цветочница, обнаружила, что большинство найденных всеми духовных камней не были розово-красными; наконец, из-за незнания местности все день за днём часто искали духовные камни в одной и той же комнате. У всех снова начало постепенно исчезать уверенность. Ни один из гномов не обратил внимания на одну проблему: препятствия возникали из-за недоверия и непредвиденных помех.

Архимед был очень обеспокоен. В тот вечер он собрал всех семерых, чтобы обсудить, как поступить. Однако встреча, едва начавшись, превратилась в собрание взаимных обвинений.

Нетерпеливый Сократ заговорил первым: «Что с вами такое? За день вы находите всего две-три комнаты с камнями?» «Там столько комнат, а на дверях не написано, в каких есть камни, а в каких нет, конечно, поиски займут много времени!» — ответила Алиса.

«Разве вы не заметили, что в комнатах с круглыми замочными скважинами камней нет, а в комнатах с крестообразными — есть?» — переспросил Сократ.

«Почему ты не сказал об этом раньше? Из-за этого мы зря потратили столько времени», — услышав это, остальные, казалось, немного рассердились...

После обсуждения все поняли, что некоторые из них мог-

ли быстро находить нужные комнаты, но, возможно, находили в них не те камни; а те, кто нахожу очень точно, зачастую действовали слишком медленно. На самом деле, принцип очень прост: ключевую роль играют специалисты с профессиональными навыками.

Поэтому по предложению Элис все решили проводить ежедневные собрания, чтобы обмениваться опытом и секретами, а затем записывать полезные советы на стене, освещаемой светом, чтобы напоминать всем об этом и не повторять ошибок. Первый совет на этой стене гласил: только делясь нашим ценным опытом с большим количеством товарищей, мы сможем быстрее всего выбраться из затруднительного положения.

Благодаря совместным усилиям семерых им наконец удалось собрать все 240 магических камней, но именно в этот момент Сократ перестал дышать. Пока все пребывали в крайнем потрясении и страхе, огонь внезапно погас.

Без огня нет света; а без света у всех просто не было возможности выложить духовные камни в круг.

Думая, что это будет просто, все бросились помогать разжечь огонь, но, как оказалось, шестеро из них потратили полдня, так и не сумев этого сделать. Раньше разжигать огонь всегда занимался Сократ.

Холод, тьма и страх вновь обрушились на гномов, и мрачное настроение охватило каждого. Архимед очень пожалел, что в свое время не научился разжигать огонь у Сократа, и

он понял ещё одну истину: в команде нельзя допускать, чтобы ключевые навыки находились только в руках одного человека.

По милости богов огонь всё-таки удалось разжечь. Гномы одержали победу, и секретом этой победы, без сомнения, стало следующее: знания, благодаря эффективному управлению, в конечном итоге превращаются в производительность.

Управление и обмен знаниями

Каждый человек, сталкиваясь с одной и той же задачей, будет предлагать разные подходы к её решению, и каждый захочет использовать свой собственный метод — это обусловлено самоуважением каждого человека. Такое мышление зачастую глубоко укоренилось и изменить его нелегко. Руководителю необходимо понимать, что в хорошей организации благодаря эффективному управлению правильный метод в конечном итоге станет методом работы всей организации.

Результат работы — единственный критерий оценки управления. Это похоже на кросс: стоит только определить старт, финиш и маршрут, и каждый может бороться по-своему. Что касается того, кто быстрее, а кто медленнее, почему один быстрее, а другой медленнее, — это станет совершенно очевидно. Например, многие американские высокотехнологичные компании применяют гибкий график работы: сотрудникам не предписывают, чем заниматься утром, а чем — днём; для конкретных задач устанавливается лишь срок выполнения, а конкретный процесс сотрудники орга-

низуют самостоятельно, и в конечном итоге эффективность работы оценивается по результатам. Компания предоставляет сотрудникам достаточно свободы, а сотрудники в ответ прилагают огромные усилия, создавая таким образом благотворный цикл. Из этого видно, что передача процесса достижения результатов подчиненным и оценка их работы по конечным результатам является весьма эффективным методом управления.

Голубь, меняющий гнездо

Один голубь постоянно менял гнездо. Не успевал он заселиться в новом гнезде, как там сразу же появлялся сильный запах, от которого ему становилось трудно дышать. Он поделился своими переживаниями с одним умным и опытным старым голубем.

Старый голубь кивнул и сказал: «Хотя ты и сменил гнездо много раз, на самом деле ничего не изменилось. Тот запах, который тебя беспокоит, исходит не из гнезда, а именно от тебя самого».

Управленческие мысли

Некоторые люди постоянно жалуются на ошибки других и упрекают их в недостатках. Им кажется, что окружающая обстановка и люди повсюду настроены против них, или же они считают себя «высокодуховными», чьи богатые и глубокие мысли не могут понять обычные люди. На самом же деле такие люди просто не осознают, что настоящая проблема заключается не в окружающей среде и людях, а в них самих.

Таким людям крайне необходимо трезво оценить себя и серьёзно и глубоко проанализировать своё поведение. Организации, в свою очередь, нет никакой необходимости сожалеть о потере такого «голубя».

Совместные усилия

Жил-был один птицелов, в совершенстве владевший искусством ловли птиц. Однажды он расставил сеть на берегу озера, положил в неё приманку и, спрятавшись в стороне, стал ждать, когда птицы попадутся в сеть. Вскоре множество птиц, заблудившись, попали в сеть и начали бороться за приманку. Птицелов воспользовался моментом и стянул сеть — все птицы оказались в ней. Однако среди них была одна крупная птица, сильная и крепкая; она отчаянно барахталась и, подняв сеть, улетела вместе со всеми остальными птицами.

Птицелов бросился в погоню, и прохожие, увидев это, посмеялись над его глупостью: «Как человек на земле может догнать птицу в небе?» Но птицелов всё равно не сбавлял скорости.

Солнце постепенно склонялось к западу и вскоре скрылось за далёкими горами. В этот момент птицелов поднял глаза к небу, где висела сеть с птицами, которые уже давно превратились в беспорядочную кучу. Одни птицы мчались на восток, другие с трудом пытались улететь на запад, третьи хотели присесть на большое дерево, а четвёртые — спрятаться в глубоком ущелье. Но большая сеть сковала всех птиц

вместе, как же они могли поступать по своему усмотрению? В результате все птицы вместе рухнули на землю.

Охотник подбежал, поймал всю эту сбитую в кучу добычу и вернулся домой с полным уловом.

Управленческие выводы

Организация должна указать своим членам направление деятельности и задействовать все управленческие факторы, чтобы они сообща двигались в этом направлении. В противном случае они, как птицы в сети, станут добычей других.

Стремление создать команду является важным проявлением благих намерений руководителя. Такие намерения команды или руководства должны сочетаться с благими пожеланиями всех членов команды, чтобы обрести массовую поддержку. В противном случае эти намерения станут «луной в воде» и «цветком в зеркале», превратятся в нереалистичные и будут ничем не отличаться от «воздушного замка». Лучший способ такого объединения — всеобщее участие: только при всеобщем участии все члены команды смогут выразить свои искренние желания. А то, смогут ли эти желания членов команды получить поддержку и быть принятыми командой, напрямую зависит от степени их идентификации с долгосрочными целями команды. «Когда люди едины, они способны сдвинуть гору Тайшань»: только при единых целях, когда все думают о одном и направляют свои усилия в одну сторону, достижение целей команды станет делом ближайшего будущего.

Муравей и муха

Муравей и муха яростно спорили о том, кто из них важнее.

Муха сказала: «Разве ты можешь сравниться со мной по способностям? Во время жертвоприношений я могу первой отведавать дары, предназначенные богам. Я провожу время у алтарей и объезжаю все храмы. А когда мне всё это надоедает, я сажусь на голову королю и даже могу насладиться вкусом нежного поцелуя деви. Я не тружусь, но получаю всё самое лучшее».

Муравей ответил: «Когда я усердно запасаю провизию на зиму, я вижу, как ты сосешь грязь у подножия стены. Да, ты часто бываешь у алтарей, но, к сожалению, каждый раз, когда ты туда приходишь, тебя прогоняют. Летом ты смеешься надо мной, но как только наступает зима, тебе нечего сказать. Когда сильный холод заставит тебя съежиться, замерзнуть и умереть, я же смогу спокойно перезимовать в своей норе, полной запасов».

Управленческие выводы

В нашем окружении есть и «мухи», и «муравьи». Многие завидуют мухам — в конце концов, они могут наслаждаться лучшим, не прилагая никаких усилий. Но следует также обратить внимание на то, что люди их не любят. Возможно, они и могут воспользоваться невнимательностью людей, чтобы насладиться хорошими вещами, но это не надолго. Поэтому долгосрочное счастье необходимо зарабатывать усерд-

ным трудом, точно так же, как муравьи зимой укрываются в своих пещерах с обильными запасами провианта и спокойно перезимовывают. Любой, кто полагается на свою хитрость, не прилагая усилий, неизбежно обречён на судьбу «сжаться от холода, замерзнуть и погибнуть».

«Мухи не заслуживают никаких наград», — скажете вы, возможно. Да, вознаграждение тех, кто не готов прилагать усилия, несправедливо по отношению к трудолюбивым и усердным людям. Это требует от вас глубокого понимания каждого члена организации, чтобы не дать себя обмануть тем «мухам», которые только кажутся занятыми. Если «мухи» больше не будут иметь возможности наслаждаться благами, они изменят своё отношение и поведение, приблизившись к «муравьям». Тогда организация будет недалеко от успеха.

Лиса и лев

Лев и лиса сотрудничали: лиса отвечала за поиск добычи, а лев — за её добывание. Полученную добычу они делили между собой, благодаря чему ни один из них не оставался голодным.

Но вскоре лиса начала испытывать недовольство: «Как бы мы могли добыть добычу, если бы не я, отслеживающая ее? Чем львица заслужила, чтобы делить с ней столько?» Итак, она ушла от львицы. На следующий день, когда лиса пошла в овчарню, чтобы поймать овцу, её поймал охотник.

Управление и распределение

Нельзя отрицать, что лиса действительно играла весьма

важную роль в команде, которую она составляла вместе с львом. Если бы лиса не нашла добычу, они, конечно, не получили бы пищи. Но посмотрим на это с другой стороны: если бы лев не убивал добычу, разве они не остались бы без еды в любом случае?

В современном обществе ни один человек, ни один отдел и даже ни одна компания не способны эффективно выполнять всю работу в одиночку. Только когда люди, команды, отделы и предприятия, обладающие преимуществами и особенными навыками в различных сферах, разделяют обязанности, сотрудничают, выполняют свои задачи и прилагают все усилия, можно быстрее и качественнее выполнять работу, максимально раскрывая таланты каждого человека, команды, отдела и предприятия, и, таким образом, получая больше выгоды. Если же отказаться от команды или стратегического альянса, то не только невозможно будет получить больше выгоды, но и, как лиса из басни, можно оказаться в ситуации, когда тебя поймает охотник.

Поэтому любой, кто хочет добиться успеха, должен обладать командным духом. Только когда команда достигает успеха, у отдельного человека появляется возможность добиться успеха. Индивидуальный героизм уже не соответствует духу нашего времени. Чтобы добиться успеха в карьере, в первую очередь нужно выбрать команду, которая действительно подходит вам, затем выполнять свою работу с максимальной отдачей и тесно взаимодействовать с другими,

и, наконец, проявить себя на фоне успеха команды, чтобы открыть для себя больше возможностей для развития. Точно так же любая команда или отдел, стремящиеся к успеху, должны подчиняться общим интересам и действовать сплоченно; любая компания должна вступать в стратегические альянсы с другими компаниями для совместного развития — только так можно обеспечить себе более долгосрочное будущее.

Раздача тыкв

В одной стране ежегодно проводится конкурс сортов тыквы. Один фермер показывал отличные результаты и часто становился лауреатом главного приза или премии за высокие достижения. Однако, что удивительно, после получения награды он, напротив, щедро раздавал семена, за которые получил приз, своим соседям, не жалея их.

Один из соседей с удивлением спросил его: «Тебе нелегко давались эти награды — каждый сезон мы видим, как много времени и сил ты вкладываешь в селекцию. Почему же ты так щедро раздаёшь нам семена? Разве ты не боишься, что наши сорта тыквы в результате превзойдут твои?»

Фермер ответил: «Раздавая семена всем и помогая им, я, по сути, помогаю и себе!»

Дело в том, что в родной деревне фермера поля всех домов примыкали друг к другу. Если фермер раздавал соседям семена, удостоенные награды, те могли улучшить свои сорта тыквы, а также избежать того, чтобы пчелы в процессе пе-

реноса пыльцы загрязняли его сорт пылью соседних, менее качественных сортов. Только так фермер мог сосредоточиться на улучшении своего сорта. Напротив, если фермер приберет награжденные семена к себе, ему придется тратить много сил и времени на защиту от посторонней пыли, а то и вовсе изнуряться бегом.

Управление и обмен

Раздавая всем отличные семена, можно избежать влияния некачественных сортов на собственные тыквы, что, по сути, помогает самому себе. Многие не могут понять эту логику: они питают обиду на коллег или команды, которые соперничают с ними за возможность получить награду или повышение, и на работе находятся с ними в состоянии неприимости. Из-за отсутствия обмена информацией и неэффективного общения обе стороны тратят огромное количество времени на то, чтобы доказать выводы, которые уже доказал соперник, и разрабатывать планы, которые уже разработал соперник, в результате чего никому из них не удастся добиться успеха. Поэтому активно вступайте в союз со своими соперниками — будь то человек, команда, организация или целая компания — делитесь опытом и результатами, совместно противостойте рискам, соревнуйтесь в рамках сотрудничества: только так можно творить чудеса.

Художник

Жил-был художник, который хотел нарисовать картину, понравившуюся всем без исключения. Закончив работу, он

выставил картину на рынке. Рядом с ней он положил кисть и прикрепил записку: «Каждый зритель, считающий, что в этой картине есть неудачные мазки, может отметить их на картине».

Вечером художник забрал картину и обнаружил, что весь холст был испачкан отметками: ни один мазок не остался без критики. Художник был очень недоволен и глубоко разочарован этим опытом.

Художник решил попробовать другой подход. Он снова нарисовал точно такую же картину и выставил её на рынке. На этот раз он попросил зрителей отметить значками те мазки, которые им понравились больше всего. Когда художник снова забрал картину, он обнаружил, что полотно снова было исписано значками: все мазки, которые раньше подвергались критике, теперь были заменены значками похвалы.

«О!» — воскликнул художник с некоторой грустью, — «Теперь я понял одну тайну: что бы ни делал, достаточно удовлетворить хотя бы часть людей».

Управленческие мысли

Не стоит во всём стремиться к одобрению со стороны всех. Как бы хорошо вы ни выполняли свою работу, вам всё равно не удастся добиться признания со стороны всех. Если вы будете пытаться учитывать чувства всех и надеяться на одобрение каждого, то вскоре почувствуете себя растерянным. Когда вы вместе с сотрудниками успешно разрабатываете новый продукт и получаете признание и поддерж-

ку со стороны целевых потребителей, дистрибьюторов и других заинтересованных лиц, нет никакой необходимости обращать внимание на критику со стороны тех, кто не входит в целевую аудиторию.

Философ выбирает ученика

Один философ, находящийся на закате жизни, очень хотел найти выдающегося последнего ученика. Он считал своего помощника неплохим, но не был уверен, хватит ли ему мужества и уверенности, поэтому позвал его к своей постели и сказал: «Моя свеча почти догорела, нужно найти другую, чтобы зажечь её. Ты понимаешь, о чём я?»

«Понимаю», — поспешно ответил помощник, — «свет Ваших идей должен быть достойно передан дальше».

«Но, — сказал философ, — мне нужен самый лучший преемник, который не только обладал бы достаточной мудростью, но и имел бы полную уверенность и необычайную смелость. Не мог бы ты помочь мне найти и открыть такого человека?»

Помощник кротко ответил: «Хорошо, я обязательно приложу все усилия, чтобы его найти».

В последующие дни усердный помощник, не жалея сил, приводил одного кандидата за другим, но философ отвергал их всех.

Через полгода философ уже был близок к уходу из жизни, но подходящего кандидата так и не нашлось. Помощник, охваченный сильным чувством вины, сидел у изголовья кро-

вати со слезами на глазах и с сожалением сказал: «Мне действительно очень жаль, что я вас разочаровал».

«Разочарован я, а извиняться нужно тебе самой», — с грустью ответил философ, — «самый лучший — это на самом деле ты сама».

Управленческие советы

Если вы скажете 10 людям: «Вы все ценные люди, у всех вас есть способность создать прекрасное будущее»,», по крайней мере восемь из них с горькой улыбкой ответят: «Успех не для меня, я родился несчастным, мне суждено прожить жизнь, не добившись ничего». И лишь немногие запомнят эти слова, будут постоянно использовать их, чтобы воодушевлять себя, и в конце концов добьются успеха. Поэтому при подборе кадров руководитель обязательно должен обращать внимание на уверенность человека в себе. Команда, состоящая из людей, полных уверенности в себе, обязательно добьётся успеха.

Покупка осла

Один человек хотел купить осла, но не знал, каков характер этого осла, и продавец согласился позволить ему сначала забрать осла домой на два дня, чтобы опробовать его.

Человек привел осла в свой хлев и привязал его вместе с тремя уже имеющимися ослами. Среди этих трех ослов один был трудолюбивым, один — ленивым, а третий — умел подлизываться.

Новоприведенный осел не стал стоять рядом с другими,

а подошел только к тому ослу, который любил поестъ и ле-
нился работать. Увидев это, покупатель, не говоря ни слова,
сразу же отвел осла обратно на рынок.

— Ты так быстро его опробовал? — спросил продавец.

«Больше не нужно пробовать, — ответил покупатель, —
теперь я знаю, что это за осёл».

Управление и обмен опытом

В народе говорят: «Кто с красным общается, тот крас-
неет; кто с черным — чернеет», «Кто с мудрыми общает-
ся, тот мудрее становится; кто с глупыми — глупее». Это
предупреждение о том, что нужно тщательно выбирать дру-
зей, ведь друзья оказывают огромное влияние на наши мыс-
ли, нравственные качества, душевные устремления и знания.
Общаясь с людьми высоких нравственных качеств, вы сами,
не замечая того, станете лучше; общаясь с эрудированными
людьми, вы значительно расширите свой кругозор; а если об-
щаться с ленивыми и нерадивыми людьми, то вскоре вы то-
же станете ленивым, будете много жаловаться и не прикла-
дывать усилий в работе. Точно так же и в ведении бизнеса
необходимо тщательно выбирать партнеров. Старайтесь со-
трудничать с компаниями, которые имеют хорошую репута-
цию, позитивный имидж и надежный авторитет. Это не толь-
ко благоприятно скажется на сотрудничестве, но и незамет-
но повысит имидж вашей собственной компании, что в свою
очередь будет способствовать достижению успеха.

Обещание мыши

В лесу спал лев, и как раз в этот момент мимо него пробежала мышь, разбудив его. Лев очень рассердился, схватил мышь и собрался съесть её. Мышь умоляла: «Я не хотела тебя будить, пожалуйста, пощади меня, я обязательно отблагодарю тебя». Лев, увидев, как жалко выглядит мышь, да и понимая, что у той не хватило смелости намеренно потревожить его сон, отпустил её и сказал: «Чем ты можешь мне отблагодарить? Просто запомни: больше не буди меня, когда я сплю!»

Вскоре лев попал в ловушку, был пойман охотниками и связан толстой верёвкой; лев беспомощно рычал. Мышь, услышав его крик, прибежала, перекусила веревку своими острыми зубами и спасла льва. Мышь сказала льву: «Раньше ты еще насмеялся надо мной, говоря, что я пустословую, а теперь твои слова сбылись! Не думай, что, поскольку ты силен, я, такое крошечное животное, бесполезна. Теперь тебе пора изменить своё мнение!»

Управленческие выводы

В условиях жесткой конкуренции в деловом мире случаи, когда «крупная рыба съедает мелкую», не редкость.

Если ваша компания относительно небольшая, она не только не обладает значительной конкурентоспособностью на рынке, но и с большой вероятностью может быть поглощена другими, более сильными компаниями. В такой ситуации выбор объединения с другими компаниями может стать оптимальной стратегией развития. Это позволит как укрепить

конкурентные позиции, так и снизить уровень риска.

У каждой компании есть свои преимущества, поэтому нельзя судить о том, подходит ли она для сотрудничества, исходя исключительно из её размера. Как правило, крупные компании выбирают для объединения тех, кто обладает значительными ресурсами и сильной позицией, игнорируя при этом преимущества небольших предприятий. Хотя такой подход позволяет добиться более эффективной взаимодополняемости в плане ресурсов и других аспектов, в процессе сотрудничества возникает много проблем, и в большинстве случаев результаты оказываются не самыми удачными.

Однако принцип «избегать сильных, обращаться к слабым, дополнять сильные стороны» работает иначе: поиск небольших предприятий, способных восполнить собственные недостатки, и налаживание с ними сотрудничества, при котором малые предприятия работают на благо крупной компании в соответствии с её потребностями развития, даёт результаты, ни в чём не уступающие объединению сильных игроков.

Глава 2. Только мотивация ведёт к эффективности

Искусство лидерства — это искусство мотивации, и только правильные формы мотивации способны обеспечить более высокую эффективность. Существуют различные способы эффективной мотивации: материальные поощрения, моральная поддержка, похвала, критика, повышение в должности, понижение в должности и т. д. Это подобно золотому жезлу в руках Сунь Укуна: если вы хотите постоянно повышать эффективность работы и производства, достаточно лишь слегка взмахнуть этим гибким жезлом.

Крылья ангела

Давным-давно жил один маленький мальчик, который очень комплексовал из-за двух очень заметных шрамов на спине. Эти шрамы, словно две тёмно-красные трещины, тянулись от его шеи до пояса. Поэтому мальчик очень не любил себя и очень боялся переодеваться, особенно на уроках физкультуры.

Но со временем другие дети всё-таки заметили шрамы на его спине: «Как страшно!», «Монстр!», «Мы с тобой больше не будем играть!», «Ты монстр!», «У тебя такая ужасная спина»... Невинные слова наивных детей часто ранят сильнее всего, и мальчик, плача, убежал из класса. С тех пор он

больше не смел переодеваться в классе и перестал ходить на уроки физкультуры.

После этого случая мама мальчика специально взяла его за руку и пошла к классной руководительнице. Классная руководительница мальчика была очень доброжелательной женщиной за сорок, она внимательно выслушала рассказ мамы о судьбе мальчика: «Этот ребёнок сразу после рождения тяжело заболел. Тогда мы хотели сдать, но не смогли этого сделать — такая милая жизнь с таким трудом появилась на свет, как можно было так легко положить ей конец?» Говоря это, у мамы на глазах навернулись слезы: «Поэтому мы с мужем решили спасти ребенка. К счастью, тогда нашёлся очень опытный врач, который согласился попробовать спасти эту маленькую жизнь с помощью операции. После нескольких операций нам с трудом удалось сохранить ему жизнь, но на его спине остались эти два отчётливых шрама».

Мама повернулась к мальчику и сказала: «Давай, подними рубашку и покажи учителю свою спину».

Мальчик немного поколебался, но всё же снял рубашку, чтобы учительница могла хорошо рассмотреть эти два страшных шрама, которые когда-то были свидетельством его борьбы за жизнь. Учительница с удивлением посмотрела на шрамы и с сочувствием спросила: «Тебе ещё больно?»

Мальчик покачал головой: «Уже нет».

У мамы на глазах навернулись слезы: «Этот ребенок действительно очень хороший. То, что небеса послали ему бо-

лезнь, уже само по себе жестоко, а теперь ещё и эти два шрама... Учительница, пожалуйста, позаботьтесь о нём, хорошо?»

Учительница кивнула и нежно погладила мальчика по голове: «Я знаю, я обязательно что-нибудь придумаю». В этот момент учительница не переставала думать: запретить детям смеяться над мальчиком — это лишь временное решение, а не коренное. Мальчик наверняка будет и дальше страдать от комплекса неполноценности, нужно обязательно придумать хороший выход из ситуации.

Вдруг у неё возникла гениальная идея. Она погладила мальчика по голове и сказала: «Завтра на уроке физкультуры ты обязательно должен переодеваться вместе со всеми».

«Но... они опять будут смеяться надо мной... говорить... говорить, что я чудовище».

В глазах мальчика заблестели слёзы.

«Не волнуйся, у учительницы есть способ, никто не будет над тобой смеяться».

«Правда?»

«Правда! Ты веришь учительнице?»

«...Верю».

«Тогда давай пожмем руки». Учительница протянула мизинец, и мальчик, не задумываясь, тоже протянул свой маленький пальчик.

«Я верю учителю».

На следующий день быстро наступил урок физкультуры.

Мальчик робко спрятался в углу, снял рубашку, и, как и ожидалось, все дети снова выразили удивление и отвращение. «Как противно!»

«У него на спине выросли две большие тварьки».

«Как страшно, как противно».

Мальчик широко раскрыл глаза, и слёзы уже невольно текли по его щекам.

«Я... я вовсе не... не отвратительный».

В этот момент дверь класса внезапно открылась, и появилась учительница.

Несколько одноклассников тут же подбежали к учителю и сказали: «Учитель, посмотрите, как страшно у него на спине, будто две огромные твари».

Учительница ничего не сказала, а просто медленно подошла к мальчику и на ее лице отразилось удивление.

«Это не насекомые», — сказала учительница, прищурив глаза и внимательно вглядываясь в спину мальчика.

«Учительница когда-то слышала одну историю. Хотите её послушать?»

Дети обожают слушать истории и тут же окружили учительницу: «Хотим! Учительница, я хочу послушать!»

Учительница указала на два заметных темно-красных шрама на спине мальчика и сказала: «Это легенда. Каждый ребёнок — это ангел с небес, принявший человеческий облик. Некоторые ангелы, превращаясь в детей, быстро снимают свои прекрасные крылья, а некоторые маленькие анге-

лы действуют медленнее и не успевают снять свои крылья. В этом случае у детей, в которых превратились эти ангелы, на спине остаются такие два следа».

«Ого!» — воскликнули дети. «Значит, это ангельские крылья?»

«Да, » — учительница улыбнулась загадочно, — «давайте посмотрим друг у друга, может, у кого-то крылья, как у этого мальчика, тоже не до конца отпали?»

Услышав эти слова учительницы, все дети тут же бросились проверять спины друг друга, но ни у кого не было таких отчетливых следов, как у мальчика.

«Учительница, у меня тут есть маленький шрам, правда?» — возбуждённо поднял руку мальчик в очках.

«Учительница, это не он! У меня тоже красный след, значит, я ангел».

Вдруг одна девочка тихо спросила: «Учительница, а можно нам потрогать, потрогать крылышки маленького ангела?»

«Это нужно спросить у маленького ангела, согласится ли он», — учительница улыбнулась и подмигнула мальчику.

Мальчик набрался смелости и застенчиво ответил: «... Хорошо».

Девочка осторожно прикоснулась к шраму на его спине и радостно воскликнула: «Ой, какой мягкий! Я потрогала крыло ангела!»

Как только девочка так воскликнула, все дети словно сошли с ума: каждый кричал: «Я тоже хочу потрогать!», «Я то-

же хочу потрогать крылья ангела!»

На уроке физкультуры разыгралась необычная сцена: в классе несколько десятков детей выстроились в длинную очередь, ожидая своей очереди, чтобы потрогать спину мальчика. Мальчик стоял спиной ко всем, слушая восторженные возгласы, завистливые вздохи и ощущая то странное покалывание при прикосновениях — и в его сердце больше не осталось грусти. На лице мальчика слезы ещё не высохли, но на нём уже появилась давно не виденная улыбка. Стоявший рядом учитель незаметно показал мальчику жест победы, и тот не смог сдержаться и захихикал.

Позже мальчик постепенно вырос и смело выбрал плавание в качестве профессии.

Управленческий опыт

Как это знакомо! И как это часто встречается! Как руководитель, вы наверняка сталкивались с немалым количеством таких «мальчиков». Самый простой и легкий способ — отправить его домой и нанять нового сотрудника. Но со временем вы обнаружите, что такие «мальчики» появляются один за другим. На самом деле, даже среди успешных руководителей — кто из них не нес на себе два или даже больше «искривленных и бросающихся в глаза» шрама? А мудрый руководитель всегда, как тот учитель, превращает эти «два шрама» в «крылья ангела», поэтому он не будет постоянно жаловаться на то, куда деваются все талантливые сотрудники?

Овод

Однажды летом человек шел по проселочной дороге и увидел крестьянина, который гнал корову, пашущую землю. Когда он подошёл, чтобы спросить у крестьянина дорогу, вдруг заметил на брюхе коровы огромного слепня. Было очевидно, что слепень кусал корову и доставлял ей сильный дискомфорт, поэтому он решил прогнать его.

Но когда он поднял руку, крестьянин остановил его. Крестьянин сказал: «Пожалуйста, не прогоняй его, друг. Знаешь, именно благодаря этому слепню этот старый бык не перестаёт двигаться».

Управленческие выводы

Неудачи закаляют волю человека, а насмешки окружающих побуждают его к усердию и достижению результатов. Во всём есть положительная сторона: если руководитель умеет правильно мыслить и распределять ресурсы, он сможет превратить негативное в позитивное и, грамотно используя имеющиеся ресурсы, добиться успеха. Каждому человеку нравится проявлять себя, превосходить себя, достигать новых высот, выходя за рамки прежних достижений. Что касается сотрудников, то выполнение сложных задач позволяет им очень ясно осознать всю тяжесть лежащей на их плечах ответственности. Именно это чувство срочности и ответственности, а не сама работа, в будущем приведет сотрудников к успеху. Сложность задач в работе имеет огромное значение, поскольку она пробуждает в человеке энтузиазм, мотивирует сотрудников усердно трудиться в дальнейшем, укрепляет

их уверенность в себе и, как следствие, приводит к профессиональному успеху.

Сбежавший из дома щенок

В одной семье жили щенком, и однажды он внезапно пропал. Семья сразу же обратилась в полицию. Через несколько дней щенка принесли в полицейский участок, и полицейские немедленно уведомили об этом хозяев. В ожидании прибытия хозяев полицейские вдруг заметили, что у щенка не было ни тени радости на мордочке, а напротив, он грустно плакал.

Полицейский с удивлением спросил: «Ты же должен радоваться, почему же ты плачешь?»

Щенка ответил: «Господин полицейский, вы же не знаете, я сбежал из дома!»

Полицейский был немного удивлён: «Твой хозяин жестоко с тобой обращался? Почему ты сбежал?»

Щенка грустно ответил: «Я прожил в доме хозяина уже много лет, с самого начала отвечал за безопасность семьи и всегда добросовестно выполнял свои обязанности. Конечно, хозяин хвалил меня за мои заслуги, обычно, увидев меня, поглаживал и похлопывал, часто выводил на прогулку. Это чувство удовлетворения от того, что я защищаю всю семью, это ощущение, что меня ценят и любят, заставляло меня ещё больше стараться, чтобы хорошо защищать эту семью. Но однажды...»

«И что же?» — настаивал полицейский.

«Однажды в доме установили бронированную дверь, и с

тех пор я остался без работы: охрана больше не входила в мои обязанности, и семье больше не нужна была моя защита. Я целыми днями бездельничал и был совершенно бесполезен для семьи. Хотя хозяин по-прежнему кормил меня, я просто не мог вынести этого чувства пренебрежения, поэтому и сбежал из дома, предпочтя жизнь бродяги».

Управленческий вывод

Люди всегда думают, что, если они платят подчинённым щедрую зарплату, у тех не должно быть никаких причин для недовольства и жалоб. Но действительно ли деньги играют такую большую мотивационную роль для членов организации? Факты доказывают, что это не так. Щенку не хватит ежедневного корма и уютного ложа, чтобы отказаться от чувства ответственности за безопасность семьи и стремления к чувству выполненного долга. По той же причине члены организации не утратят стремление к чувству чести и удовлетворению от достижений только потому, что получают щедрое вознаграждение. Деньги не могут служить долгосрочным стимулом, потому что люди больше стремятся к уважению, личностному росту и самореализации. Поэтому, когда у членов организации снижается рабочий энтузиазм и ухудшаются показатели, не стоит упорствовать в идее повышения зарплаты или премий — попробуйте дать им чувство ответственности и чести, и проблема, возможно, решится сама собой. На самом деле, так следует поступать не только в отношениях с сотрудниками и подчиненными, но и в повседнев-

ной жизни, в общении с людьми. Только проявив энтузиазм, заботу, похвалу и доверие, удовлетворив стремление других к чести и ответственности, вы сможете добиться успеха в карьере и счастливой жизни.

Вылетевший обломок

Один психолог провёл следующий эксперимент. Он нанял лесоруба и поручил ему распилить бревно топором. Психолог сказал лесорубу, что время работы останется прежним, но оплата удвоится. Проработав полдня, лесоруб отказался продолжать.

«Я хочу видеть, как летят щепки», — сказал лесоруб.

Управленческие мысли

«Я хочу видеть, как летят щепки», — это объяснение дровосека кажется немного непонятным — ведь он отказался от двойной оплаты! Но если вдуматься, мы вдруг поймём: какая глубокая мудрость заключена в этом простом требовании!

Никто не захочет заниматься работой, результаты которой не видны. Если мы прилагаем усилия, но не видим «вылетающих щепок», мы испытываем разочарование, скуку и, в конечном итоге, бросаем эту работу. Многие люди, сталкиваясь с сотрудниками, лишёнными мотивации, чувствуют себя беспомощными — они не знают, чего на самом деле хотят их сотрудники. Возможно, снижение производительности связано с уровнем заработной платы, но самая главная причина кроется в «вылетающих щепках» — в том, видят ли сотрудники, что «щепки вылетают». «Вылетающие щеп-

ки» — это результаты работы людей, самое непосредственное воплощение самооценки каждого. Поэтому дать сотрудникам возможность увидеть результаты своей работы — самый эффективный способ мотивации.

Недостатки домработницы

Одна госпожа наняла домработницу и, желая узнать о её способностях, позвонила предыдущему работодателю этой домработницы, чтобы расспросить о ней, но получила отзыв, в котором отрицательных моментов было больше, чем положительных. В день, когда домработница приступила к работе, госпожа сказала: «Я позвонила твоей прежней хозяйке и поинтересовалась о тебе. Она сказала, что ты честная и надежная, а еще отлично готовишь, но единственный твой недостаток — ты не очень разбираешься в ведении домашнего хозяйства и всегда оставляешь дом в беспорядке. Думаю, ее словам нельзя доверять полностью, и я уверена, что ты обязательно приведешь дом в идеальный порядок».

Впоследствии они действительно прекрасно ладили друг с другом: горничная действительно поддерживала в доме идеальную чистоту и работала с особым усердием.

Управленческий опыт

Каждому человеку нужно признание, особенно признание со стороны других. Получив признание от других, человек испытывает чувство удовлетворения, а похвала — это одна из форм признания. Похвала не только радует других, но и позволяет самому обрести бесчисленные дружбы и помощь,

а также наладить гармоничные межличностные отношения — так почему бы этим не воспользоваться? Поэтому уместная похвала является самой распространенной формой эффективной мотивации.

Руководители не должны скупиться на похвалу в адрес сотрудников; даже сотрудники с более слабыми способностями нуждаются в похвале. Руководителю команды стоит при распределении рабочих задач учитывать индивидуальные особенности каждого члена команды и поручать задачи тем сотрудникам, которые лучше всего с ними справятся. Только после того, как они освоят навыки, повысят свои способности и укрепят уверенность в себе, можно поручать им более сложные задачи, чтобы они чувствовали, что прогрессируют. Принцип распределения задач заключается в том, чтобы каждая задача выполнялась успешно, каждый член команды мог выполнить свою часть работы, получил заслуженное признание, а все члены команды знали о каждой своей победе.

Лотерея

Один мужчина средних лет постоянно ходил в церковь молиться, и его молитвы почти всегда были одинаковыми.

В первый раз, когда он пришёл в церковь, он преклонил колени перед алтарём и благоговейно прошептал: «Боже, пожалуйста, ради того, что я столько лет благоговеею перед Тобой, позволь мне хотя бы раз выиграть в лотерею! Аминь».

Через несколько дней он снова вернулся в церковь с опу-

щенной головой и, так же преклонив колени, помолился: «Господи, почему Ты не даёшь мне выиграть в лотерею? Я готов служить Тебе с ещё большим смирением, прошу Тебя, дай мне хотя бы один раз выиграть в лотерею! Аминь».

Ещё через несколько дней он снова появился в церкви и повторил свою молитву. Так продолжалось снова и снова, он молился без перерыва.

В последний раз он преклонил колени: «Боже мой, почему Ты не внял моей молитве? Позволь мне выиграть в лотерею! Хотя бы один раз, чтобы я смог решить все свои проблемы, и я готов посвятить всю свою жизнь служению Тебе».

И в этот момент над алтарём раздался величественный и торжественный голос: «Я всё время слышал твои молитвы. Но, по крайней мере, тебе сначала нужно было купить лотерейный билет!»

Управленческие мысли

С точки зрения сотрудника, чтобы получить ожидаемое поощрение — премию, повышение, награду — необходимо приложить все усилия; просто завидовать другим и жаловаться на свою судьбу бесполезно. С точки зрения руководителя необходимо дать понять сотрудникам: приложив усилия, вы не обязательно получите то, чего ожидаете, но если не приложите усилий, вы никогда этого не получите. Оправдания неудачников обычно звучат так: «У меня не было возможности». Они объясняют свои неудачи тем, что никто не обратил на них внимания, а хорошие должности всегда до-

стаются другим. А те, кто обладает сильной волей, никогда не ищут таких оправданий: они не ждут возможности и не умоляют друзей и родственников, а создают возможности собственными усилиями. Они прекрасно понимают, что спасти себя может только они сами.

Утка с одной ногой

Жил-был один очень известный повар, коронным блюдом которого была запеченная утка. Это блюдо пользовалось большой популярностью у посетителей, а его хозяин особенно высоко ценил его мастерство. Однако хозяин никогда не поощрял повара, из-за чего тот целыми днями ходил угрюмый.

Однажды к хозяину приехал важный гость из далека, и он устроил у себя дома банкет в его честь. Хозяин попросил повара продемонстрировать свое мастерство и приготовить для гостя запеченную утку. Во время банкета, когда хозяин наложил гостю кусок утиного бедра, он не смог найти второе бедро и спросил у стоящего позади него повара: «А куда делось второе утиное бедро?»

Повар ответил: «Хозяин, у уток, которых мы разводим дома, по одной ножке!»

Хозяин был удивлён, но, поскольку в присутствии гостя было неудобно выяснять подробности, он не стал задавать лишних вопросов.

После ужина хозяин последовал за поваром к утиной клетке, чтобы разобраться в ситуации. Была ночь, утки спа-

ли, и у каждой из них была видна только одна нога.

Повар указал на уток и сказал: «Хозяин, видите, у наших уток у всех по одной ноге?»

Хозяин не поверил и хлопнул в ладоши, разбудив уток. Утки, проснувшись от шума, все встали на ноги.

Хозяин сказал: «Разве у уток не по две ноги?»

Повар ответил: «Да, да. Но только когда хлопают в ладоши, у уток появляются две ноги!»

Управленческие советы

Одобрение и похвала — это признание поведения другого человека, проявление уважения к его ценностям. Только своевременно подтверждая и хваля хорошие поступки других, можно добиться того, что они будут продолжать так поступать, а остальные, следуя их примеру, изменят своё поведение. Однако легче сказать, чем сделать: когда вы видите хороший поступок подчинённого, не думаете ли вы всегда о том, чтобы поставить ему более высокую оценку при итоговой аттестации? На самом деле в этот момент нужно не спешить обратно в офис, чтобы занести это в протокол аттестации, а немедленно выразить ему признание и похвалу лично. Мы всегда скупимся на слова перед подчинёнными: указываем на ошибки и требуем их исправления только тогда, когда они совершают промахи, но о хорошем поведении умалчиваем. Это несправедливо по отношению к ним. Ваша обязанность заключается не только в том, чтобы играть роль «белого лица» — исправлять ошибки сотрудников, но и в

том, чтобы играть роль «красного лица» — замечать хорошее поведение и своевременно хвалить за него. Только сочетая «красное» и «белое», можно добиться наилучшего результата.

Эта история также учит нас, что когда начальник забывает похвалить нас, следует активно добиваться признания, а не пассивно менять своё хорошее поведение, жаловаться в частном порядке или даже увольняться. Иногда начальник может не заметить или забыть похвалить вас за хорошее поведение; в таком случае вам следует, как тот повар, активно указать на это и проявить инициативу. Так вы не только заслужите признание начальника, но и, возможно, получите больше возможностей для роста.

Раб и философ

Один король и один персидский раб плыли на одной лодке. Этот раб никогда не видел моря и не испытывал трудностей, связанных с плаванием на лодке. Всю дорогу он плакал и дрожал от страха. Все как могли утешали его, но он продолжал плакать и капризничать.

Царь не мог успокоиться из-за его шума, и никто не мог придумать, как с этим справиться. Один из философов на корабле сказал: «Если вы позволите мне попробовать, я смогу успокоить его».

Король ответил: «Это будет великим благодеянием».

Философ тут же приказал бросить раба в море; тот несколько раз то погружался, то всплывал, пока люди, схва-

тив его за волосы, не вытащили к борту. Он тут же обеими руками крепко ухватился за руль, и его с трудом затащили на борт. Оказавшись на корабле, он сел в углу и больше не произнёс ни слова.

Управленческий опыт

Сотрудники, только что севшие на борт корабля под названием «работа», часто чрезмерно реагируют на трудности и неудачи в работе. С таким настроением и поведением они не только не справляются со своими задачами, но и негативно влияют на рабочий настрой и состояние других сотрудников и всей команды. Именно в этот момент стиль руководства лидера приобретает решающее значение: сострадание и сочувствие могут лишь на время успокоить его; а если бросить на него всю ту боль, которую ему предстоит пережить, это, напротив, может помочь ему быстрее повзрослеть.

Бедствие, грозящее гибелью

Две лягушки, ища пищу, случайно упали в стоящую у дороги молочную бутылку. В ней оставалось совсем немного молока, но этого хватило, чтобы лягушки на собственном опыте поняли, что такое бедствие, не оставляющее шанса на спасение.

Одна лягушка подумала: «Все, конец! Это же такая высокая молочная банка, я отсюда никогда не выберусь!» И тут же она быстро пошла ко дну.

Другая лягушка, увидев, как её товарищ тонет в молоке, не уныла и не сдалась, а постоянно повторяла себе: «Бог на-

делил меня сильной волей и развитыми мышцами, я обязательно смогу выпрыгнуть».

Снова и снова она набирала силы и прыгала, и в каждой её борьбе и усилии проявлялись сила и красота жизни.

Неизвестно, сколько времени прошло, но вдруг она обнаружила, что вязкое молоко под ногами стало твёрдым. Оказалось, что её постоянные удары лапками и прыжки превратили жидкое молоко в кусок творога! Неустанная борьба и усилия наконец позволили ей выпрыгнуть из молочной банки и вернуться в зелёный пруд; а та лягушка, которая утонула, навсегда осталась в этом куске творога — она и во сне не могла представить, что у неё будет шанс спастись из этой опасной ситуации.

Управленческий урок

Столкнувшись с трудностями и неудачами, не стоит легко сдаваться. Если набраться мужества, укрепиться в вере и неустанно стремиться к цели, то обязательно появится свет в конце туннеля, и мечты сбудутся. Лидер должен не только сам твердо придерживаться таких рабочих убеждений, но и вдохновлять всех лягушек, следующих за ним в поисках «пищи», чтобы они, подобно той лягушке, которая не переставала прыгать, в случае, если случайно упадут в «молочное ведро» или какое-либо другое «ведро», могли преодолеть трудности и найти выход из безвыходной ситуации только благодаря собственным усилиям.

Прыжок в воду

Однажды в одной стране паром медленно отчалил от причала; на борту находились пассажиры из разных стран.

Когда судно дошло до середины реки, капитан обнаружил, что из-за перегрузки оно вот-вот опрокинется: ни вернуться назад, ни добраться до места назначения уже невозможно, и единственный выход — сбросить нескольких пассажиров.

Капитан сначала подошел к японцу и сказал ему, что судно тонет, и единственный способ спастись — это доплыть до берега, а оставаться на судне — значит обречь себя на верную гибель.

Боящийся смерти японец, обладавший отличными навыками выживания, тут же прыгнул в воду.

Затем капитан подошёл к немцу и сказал ему, что настал момент проявить дисциплину. Немец тоже прыгнул в воду.

Затем капитан сказал французу: «Не бойся, у тебя наверняка получится очень красивый прыжок».

Француз, чьё тщеславие было удовлетворено, тоже прыгнул в воду.

Наконец, капитан подошёл к американцу, но тот отказался.

Капитан сказал: «Не волнуйся! В твоём билете мы уже включили страховку на 1 миллион долларов».

Американец тоже прыгнул.

Управление: обмен опытом

Кто-то любит подчиняться, кто-то — тщеславиться, кто-то превозносит идеалы, а кто-то ценит выгоду — среди со-

трудников каждого руководителя всегда будут существовать различия во всех аспектах. Только различая эти различия, понимая особенности и подбирая людей по их способностям, можно добиться максимальной эффективности команды.

У разных людей разные потребности, а у одного и того же человека в разные периоды жизни возникают разные желания. Поэтому основной принцип мотивации заключается в том, чтобы различать людей и периоды времени и гибко применять различные методы мотивации для удовлетворения разнообразных потребностей людей. Руководителю, который без разбора долгое время использует один и тот же метод мотивации, трудно мобилизовать активность сотрудников. Поэтому умелое применение подходящих методов мотивации к разным людям в нужное время является одним из самых эффективных приемов руководства.

Вороны, сражающиеся за добычу

На дерево прилетела ворона, держа в клюве большой кусок мяса. За ней следовала целая стая сородичей. Ворона с куском мяса в клюве торопливо приземлилась на ветку и тяжело дышала. Она очень боялась, что с трудом добытое лакомство из-за минутного невнимания унесет кто-то из сородичей. Ей ничего не оставалось, как остановиться на месте, крепко сжимая в клюве этот с трудом добытый кусок мяса. Из-за того, что она долгое время держала что-то во рту, ей стало трудно дышать, а из-за преследования сородичей она

уже выглядела совершенно измождённой! Она на мгновение отвлеклась и слегка покачнулась — мясо внезапно выпало из её клюва, и другие вороны, видя, что нельзя упускать такой шанс, бросились на него.

В этой суматошной схватке один очень сообразительный и ловкий ворон ухватил кусок мяса и тут же расправил крылья и улетел. Конечно, это вызвало новую погоню! Первый ворон, измученный погоней, бессильно следовал за ним, но уже явно отставал далеко позади. В результате вторая ворона постигла та же участь, что и первую: измучившись до изнеможения, она в конце концов уронила кусок мяса, и началась новая ожесточённая борьба за добычу — все вороны снова бросились в погоню за этой «счастливой» вороной...

Управленческий вывод

Можно себе представить, что в итоге ни одна ворона не смогла спокойно и с удовольствием съесть этот кусок мяса. Ворона подвергается преследованию со стороны сородичей из-за того, что получила кусок мяса; точно так же и человек, получив награду или повышение, сталкивается с холодным отношением со стороны коллег — хотя такое противодействие и не бывает столь явным, как у ворон. Успешный человек должен уметь делиться славой с другими; если же он будет наслаждаться ею в одиночку, в конечном итоге он сам лишится возможности насладиться ею.

Рыбак и змея

Однажды рыбак заметил у борта лодки змею, державшую

в пасти лягушку. Увидев, как лягушка в агонии барахталась, рыбак пожалел её, и, движимый состраданием, вытащил лягушку из пасти змеи. Но вскоре рыбак начал переживать из-за того, что змея останется голодной. Поскольку у него не было ничего съедобного, он достал бутылку вина и капнул ей в пасть несколько капель.

Выпив вино, змея радостно уплыла, лягушка радовалась новому шансу на жизнь, а рыбак был счастлив от своего доброго поступка. Рыбак считал, что все остались довольны.

Однако спустя всего несколько минут рыбак услышал, как что-то стучит по борту его лодки. Он посмотрел вниз и едва поверил своим глазам: змея вернулась, держа в пасти двух лягушек — она ждала от рыбака награды в виде вина!

Управленческий вывод

Вы наверняка с улыбкой скажете: «У этого рыбака большие неприятности». Да, рыбак вознаградил неправильное поведение — он наградил змею несколькими каплями вина за то, что та ловила лягушек, и это заставило змею понять, что такое поведение выгодно, поэтому она снова вернулась, «унося лягушек в пасть».

Какое поведение вы поощряете, такое поведение и будет повторяться. Эта философская притча учит нас не поощрять неправильное поведение, иначе вам будет трудно справиться с последствиями. Рыбак изначально хотел, чтобы змея больше не ловила лягушек, но из жалости к ней дал ей несколько капель вина — это было вознаграждением, а не наказанием.

нием, и в результате всё обернулось не так, как он надеялся. Иногда мы тоже вознаграждаем неправильное поведение: например, мы хотим, чтобы сотрудники были лояльными, но те, кто угрожает уволиться, получают более высокую зарплату; мы проповедуем командный дух, но вознаграждаем индивидуальные достижения, а потом удивляемся, почему сотрудники соревнуются друг с другом; мы подчеркиваем важность качества, но не принимаем мер в отношении тех, кто производит бракованную продукцию, а наоборот, наказываем тех, кто сосредоточен на повышении качества и не выполнил производственные планы... Подобные ошибки встречаются не только на работе, но и в повседневной жизни. Например, мы хотим, чтобы дети вели себя послушно, но конфеты получают только те, кто плачет и капризничает. Чтобы сократить количество нежелательных действий, необходимо изменить неразумную систему поощрений: такие действия должны подвергаться наказанию, а не поощрению.

Компьютер

Один продавец продал компьютер издательской компании. Спустя несколько месяцев он с полной уверенностью вновь посетил эту компанию, но, увидев, что компьютер остался нетронутым, был очень удивлен. Он спросил: «Что-то не так с компьютером?»

«Ничего», — ответил главный редактор, — «производительность выросла, эффективность повысилась!»

«Что же тогда происходит?»

«Каждое утро я предупреждаю сотрудников: если вы не будете усердно работать и прилагать двойные усилия, эта машина заменит вас!»

Управленческие мысли

Давление — это движущая сила, и, имея такую движущую силу, каждый человек может раскрыть в себе поразительный рабочий потенциал. В условиях жесткой конкуренции на рабочем месте только те, кто действует проактивно и сам на себя оказывает давление, могут выделиться из общей массы и добиться успеха. Как лидеру, достаточно сосредоточиться на «проактивности», а способы достижения этой цели уже не так важны.

Птица с золотым клювом

Однажды старик рубил дрова в лесу. Он замахнулся топором, собираясь срубить дерево, как вдруг с дерева вылетела маленькая птичка с золотым клювом.

Птичка спросила старика: «Почему ты хочешь срубить это дерево?»

«У меня дома нет дров».

«Не руби его. Иди домой, завтра у тебя дома будет много дров». Сказав это, птичка улетела.

Старик вернулся домой с пустыми руками и сказал своей жене: «Ложись спать, завтра у нас дома будет много дров».

На следующий день жена заметила во дворе кучу дров, словно небольшую гору, и позвала старика: «Иди-ка посмотри, иди-ка посмотри, кто у нас во дворе сложил такую огром-

ную кучу дров?»

Старик рассказал жене о встрече с птицей с золотым клювом, и она сказала: «Дров-то у нас есть, но еды нет. Пойди-ка к птице с золотым клювом и попроси её дать нам что-нибудь поесть».

Старик снова вернулся к тому дереву в лесу. В этот момент прилетела птица с золотым клювом и спросила: «Чего ты хочешь?»

Старик ответил: «Моя жена попросила меня сказать тебе, что у нас дома больше нет еды».

«Возвращайся домой, завтра у вас будет много еды», — сказала птица с золотым клювом и снова улетела.

Старик вернулся домой и сказал своей жене: «Не волнуйся, завтра у нас дома будет много еды».

На следующий день они действительно обнаружили, что в доме появилось много мяса, рыбы, сладостей, фруктов, вина и всего, что они хотели. Насытившись, жена сказала мужу: «Скорее иди к птице с золотым клювом и попроси её подарить нам магазин, в котором будет много-много всего. Тогда впредь мы будем жить без забот».

Старик снова пришёл к тому дереву в лесу. Золотоклювая птица прилетела и спросила его: «Чего ты ещё хочешь?»

«Моя жена попросила меня прийти к тебе. Она просит, чтобы ты подарил нам магазин, в котором было бы всё, что только можно вообразить. Она говорит, что тогда мы сможем жить без забот».

«Возвращайся домой, завтра у вас будет магазин», — сказал Золотоклюв.

Старик вернулся домой и рассказал жене о том, что произошло.

На следующий день, проснувшись, они просто не поверили своим глазам. В доме повсюду лежали ценные вещи: ткани, пуговицы, кастрюли, кольца, зеркала... Здесь было всё, что только можно себе представить. Старушка тщательно разобрала все эти вещи, а затем сказала старику: «Пойди снова к птице с золотым клювом и попроси её превратить меня в королеву, а тебя — в короля».

Старик вернулся в лес, нашёл птицу с золотым клювом и сказал ей: «Моя жена послала меня к тебе, чтобы ты превратила её в королеву, а меня — в короля».

Птица с золотым клювом холодно взглянула на старика и сказала: «Возвращайся домой. Завтра утром ты станешь королём, а твоя жена — королевой».

Старик вернулся домой и пересказал слова Золотоклювой птицы своей супруге.

На следующее утро, проснувшись, они обнаружили, что одеты в шелка и парчу, питаются деликатесами с суши и моря, а вокруг них толпится целая свита придворных и слуг.

Однако жена всё ещё не была удовлетворена и сказала старику: «Иди, найди птицу с золотым клювом, пусть она передаст мне свою магию и придёт во дворец, чтобы каждое утро танцевать и петь для меня».

Старик был вынужден снова отправиться в лес на поиски птицы с золотым клювом; он искал её целый день и, наконец, снова нашёл её.

Старик сказал: «Птица с золотым клювом, моя жена хочет, чтобы ты дала ей волшебную силу, и чтобы ты каждое утро танцевала и пела для неё».

Золотоклювая птица сердито посмотрела на старика и сказала: «Возвращайся и жди!»

Старик вернулся домой, и они с радостью стали ждать.

На следующий день, проснувшись, они обнаружили, что превратились в двух уродливых и крошечных гномов.

Управленческий вывод

Слишком лёгкое полученное превращает мотивацию в «раздачу подарков», сотрудники не ценят то, что получают без труда, и это стимулирует у них нездоровую жадность: они никогда не будут удовлетворены и всегда будут стремиться к тому, чего не заслуживают. Такое явление чаще всего встречается в компаниях «новых богачей» и организациях с привилегированным положением. Как сотрудник, ни в коем случае не будьте той старухой, которая не готова обменивать усилия на вознаграждение и не знает, когда остановиться; как руководитель, тем более не будьте тем «золотым птицей», который раздает награды направо и налево.

Камень, боящийся боли

Один известный мастер-скульптор собирался изваять статую Будды для поклонения. Тщательно отобрав материалы,

он остановил свой выбор на камне превосходного качества. Но, как только он взял напильник и начал несколько раз ударять по камню, тот, словно умирая от боли, начал непрерывно вопить: «Ужасно больно, ужасно больно! Ой, не высекайте больше, пощадите меня!» Мастер был вынужден прекратить работу, оставил камень лежать на земле и нашел другой, текстура которого была чуть хуже, чтобы начать работу заново. И вот этот камень худшего качества, несмотря на удары долота и молотка, просто стиснул зубы и терпеливо выносил всё, молча не произнося ни слова. Мастер приложил ещё больше усилий и, тщательно оттачивая детали, действительно создал шедевр. Все были поражены этим шедевром мастера-резчика и решили поставить его в храме, чтобы благочестивые мужчины и женщины могли поклоняться ему днём и ночью. С тех пор храм стал очень популярным и прославился далеко за его пределами.

Вскоре тот камень, который не смог вынести боли резьбы, был использован в качестве строительного мусора и уложен на дороге, ведущей к храму. Люди и повозки часто проезжали по нему, а он ещё и подвергался воздействию ветра и дождя; ему было невыносимо больно, и в душе он испытывал глубокое возмущение, поэтому он обратился к буддийской статуе в храме со словами: ««Ты хуже меня по качеству, но пользуешься всеми почестями и поклонением людей, а я каждый день подвергаюсь унижениям и попранию, вынужден терпеть солнце и дождь. Почему так?» Статуя Буд-

ды лишь улыбнулась и ответила: «Кто тебя заставил не выдержать страданий и завывать, едва прозвучало несколько ударов?»»

Управленческие советы

Любые методы мотивации в управлении носят условный характер. Для тех сотрудников, которые избегают тяжёлой работы, придирчиво относятся к своим обязанностям и всегда боятся остаться в накладе, а также для тех, кто не выдерживает критики, уклоняется от ответственности и не способен взять на себя обязательства, лучшим «средством мотивации», пожалуй, будет то, чтобы их, как тот камень, использованный в качестве дорожного покрытия, уложили на дорогу.

«Эффект сома»

После того как рыбаки вылавливают сардину из моря, какими бы методами ни пользовались, обеспечить её длительную жизнеспособность очень сложно. Поэтому на рынке обычно трудно найти живую сардину. Однако в одной рыбацкой деревне на побережье Северного моря в Европе местные рыбаки, вылавливая сардину из моря, умудряются доставлять её на рынок живой, что, естественно, приносит им огромную прибыль. Это явление привлекло внимание рыбаков из других мест.

Проведя тщательное расследование, они наконец раскрыли этот секрет. Оказалось, что местные рыбаки перед выловом сардин заранее помещают в рыбный трюм нескольких

естественных врагов сардин — сомов. После того как рыбаки помещали пойманных сардин в рыбный трюм, она постоянно подвергалась преследованию со стороны сома и находилась в состоянии напряжения, из-за необходимости спастись бегством; именно это состояние напряжения придавало сардине жизненную силу и обеспечивало её выживание в течение длительного времени.

Управленческие идеи

При применении мотивационного управления следует использовать не только прямое мышление — материальные и моральные поощрения, повышение по службе, мягкую критику, строгий выговор и т. д. — но и, когда эти методы не дают заметного эффекта, прибегнуть к обратному мышлению: найти «сома», который будет находиться среди сотрудников. Кто знает, может быть, именно он сможет оживить безжизненную команду. Мудрость лидера часто заключается в том, что достаточно просто сменить угол зрения, чтобы добиться поразительного эффекта.

Принципы политической экономии гласят, что производительные силы должны соответствовать развитию производственных отношений, а надстройка — развитию экономической базы. В предприятии, если система мотивации не развивается синхронно с развитием бизнеса, невозможно обеспечить скоординированную работу предприятия, а его общий потенциал не сможет укрепиться. Иными словами, этапный характер управления весьма очевиден.

В процессе развития предприятие должно постоянно отказываться от некоторых ранее действенных, но теперь излишних элементов, одновременно постепенно внедряя новые факторы, придающие энергию, — только так оно сможет «идти в ногу со временем».

Эксперимент

Кэтрин решила провести эксперимент. Для неё это был совершенно новый опыт. Знаете ли вы? У неё была та же проблема, что и у большинства из нас: она привыкла критиковать других. Но однажды утром она размышляла над отрывком из Писания: «Итак, да не будем больше судить друг друга». Она почувствовала, что Господь напоминает ей: сегодня не стоит критиковать других.

Она попыталась не обращать на это внимания, но это чувство не покидало её сердце. Тогда она попыталась найти этому логическое объяснение: разве Бог не дал нам мудрость, чтобы анализировать и оценивать вещи? Хотя выводы не всегда бывают положительными, это чувство продолжало спорить с ней в её сердце, пока она, наконец, не решила попробовать — пусть даже всего на один день — запретить себе критиковать других.

Всё утро она думала о том, как закончится этот день. Во время обеда с мужем и друзьями всё было как обычно, за исключением того, что она сама была тише, чем обычно. Она молчала, потому что не хотела вносить в разговор осуждения. Она не решила вообще не говорить, а просто не крити-

ковать. И тут она с удивлением обнаружила, что в её повседневной речи столько критики и осуждения.

Поэтому она продолжала молчать, но, казалось, никто этого не замечал, и её собственная гордость подверглась небольшому испытанию.

Только во второй половине дня произошло нечто особенное: её мысли и творческие идеи хлынули, словно вода из открытого шлюза — такого не случалось уже очень, очень давно. К концу дня она с удивлением обнаружила, к чему привело прекращение критики: написала письмо, чтобы поддержать друга, помолилась за одного из своих университетских друзей, попросила прощения у своего ребенка... Все эти мысли возникли совершенно естественно, поскольку их не сдерживала никакая критика.

Однодневный эксперимент Кэтрин впоследствии стал для неё привычкой на всю жизнь.

Управленческий опыт

Если искренняя похвала — это мост, соединяющий людей, то чрезмерная критика — это пропасть, разделяющая души. Никто не хочет слушать чужую критику и упреки; у каждого есть своя точка зрения и свои убеждения. Как руководитель, не следует самонадеянно навязывать другим свои мысли. Перестаньте критиковать, научитесь слушать и поддерживать — и вы обнаружите, что работу можно выполнять гораздо лучше.

Как гласит пословица: «Десять добрых слов — и дело сде-

лано, одно плохое — и дело не сделано». Всем нравится, когда их хвалят, и все любят слушать лестные слова — это общая черта человеческой психологии. Умеренная и искренняя похвала обязательно поднимет сотрудникам настроение и поможет завоевать их доверие и симпатию. Если вы, как руководитель, сможете в меру похвалить своих сотрудников, это непременно принесет неожиданную пользу в улучшении ваших межличностных отношений с ними, а также позволит завоевать их симпатию и доверие. Что ещё более важно, иногда это может стать огромным стимулом для тех сотрудников, которые не слишком уверены в себе, и позволит им с новым энтузиазмом и уверенностью выполнять порученные вами задачи.

Дурак и мудрец

В одном городе жил дурак, который страдал от того, что все считали его дураком.

Однажды в этот город приехал мудрец, специализирующийся на решении жизненных проблем, и дурак поспешил к нему за помощью.

«Какие у тебя жизненные проблемы?» — спросил мудрец.

«Мне не нравится, что меня считают дураком. Скажи, пожалуйста, как мне добиться, чтобы люди считали меня умным?» — спросил дурак.

«Это очень просто: с этого момента, что бы ни происходило, вы должны высказывать самую резкую и необоснованную критику, особенно в отношении всего хорошего. Через

семь дней все будут считать вас умным человеком».

«Это так просто? А как мне поступить?»

«Например, если кто-то скажет: „Сегодня ночью луна такая красивая!“, — сразу же критикуй это, пока люди не уверятся, что луна бесполезна для жизни. Если кто-то скажет: „Самое главное в жизни — это любовь!“, — тоже сразу же критикуй это, пока люди не уверятся, что любовь для жизни совершенно не важна. Если кто-то скажет: „Эта книга написана очень хорошо!“, — по-прежнему сразу же критикуй это, пока люди не уверятся, что книги в жизни вообще не нужны. Поступай так во всём, понял?»

Дурак сказал: «Понял! Понял! Но разве достаточно просто этого, чтобы люди поверили, что я не дурак?»

«Поверь мне! Я останусь здесь на семь дней. Через семь дней приходи ко мне, и я гарантирую, что, независимо от того, дурак ты внутри или нет, все будут считать тебя умным человеком».

Дурак поступил так, как велел ему мудрец: что бы он ни слышал, он всегда тут же вскакивал и начинал критиковать, выплескивая из себя все, что знал, и все нелепые слова, пока другие не поверили ему.

Через семь дней дурак вернулся, чтобы навестить мудреца; за ним следовало более тысячи учеников, которые относились к нему с глубоким почтением и называли его «Учителем».

Управление: обмен опытом

Многие руководители охотно высказывают мнения, отличающиеся от мнений подчинённых, и привыкли критиковать других, чтобы продемонстрировать своё превосходство. При этом внимание людей всегда сосредоточено на предмете критики, и редко кто обращает внимание на то, не дураки ли эти критики, в результате чего даже у дураков появляются последователи. Не Если вы не хотите стать дураком или последователем дурака, вам нужно мыслить самостоятельно, не заикливаясь на поверхностных комментариях; к росту команды следует относиться позитивно и с радостью.

С другой стороны, чтобы стать по-настоящему мудрым руководителем, вы должны прежде всего не слепо следовать за другими. Целостность вашего духа неприкосновенна: когда вы отказываетесь от собственной позиции и смотрите на вещи с точки зрения других, возникают ошибки.

Без умения самостоятельно мыслить, без жизненных навыков и собственного мнения о управлении не может быть и речи. Только если воспринимать слова других как ориентир и действовать в соответствии со своими убеждениями, всё будет проходить спокойно и без спешки.

Ульи медведей

Черный медведь и бурый медведь любят мед и зарабатывают на жизнь пчеловодством. У каждого из них есть свой улей, в котором живет одинаковое количество пчел. Однажды они решили соревноваться, чьи пчелы дадут больше меда.

Черный медведь решил, что урожай меда зависит от того, сколько раз в день пчелы «посещают» цветы. Поэтому он приобрел систему управления эффективностью, позволяющую измерять частоту посещений пчелами. Эта система, основанная на передовых вычислительных технологиях, обошлась ему недешево, но действительно позволяла точно фиксировать ежедневную рабочую нагрузку каждой пчелы. С его точки зрения, количество цветов, с которыми соприкасалась пчела, и было её рабочей нагрузкой. В середине квартала он объявил рабочую нагрузку каждой пчелы; кроме того, он учредил награды для пчел с наибольшим количеством посещений. Но он никогда не говорил пчелам, что соревнуется с бурым медведем, — он просто заставлял своих пчел соревноваться по количеству посещений.

Бурый медведь думал иначе. Он считал, что количество меда, которое могут произвести пчелы, зависит от того, сколько нектара они приносят каждый день — чем больше нектара, тем больше меда. Поэтому он прямо сказал пчелам: он соревнуется с чёрным медведем, чтобы выяснить, чьи пчелы производят больше меда. Он потратил небольшую сумму на покупку системы управления эффективностью, которая измеряла количество нектара, приносимого каждой пчелой ежедневно, а также общее количество меда, произведённого всем ульем за день, и вывешивал результаты измерений на доске объявлений. Он также ввёл систему поощрений, щедро награждая пчел, собравших больше всего нек-

тара за месяц. Если общий объём производства меда в текущем месяце превышал показатель предыдущего месяца, то все пчелы получали поощрения в той или иной степени.

Прошло три месяца, и обе медведицы подвели итоги соревнования: количество меда у чёрной медведицы не достигало и половины того, что собрала бурая медведица. Чёрная медведица была в полном недоумении: как могла не работать система оценки эффективности, которую она сама за свой счёт и с таким трудом создала? Тогда пчелиная матка сообщила ей, что количество посещений пчелами каждый месяц увеличивалось более чем на 10 %, а ежемесячный объём производства мёда при этом снижался примерно на 10 %. Чёрная медведица очень рассердилась и стала спрашивать: «Кто-нибудь крал мёд?»

Пчелиная королева ответила: «Никто не крал мёд. Проблема в том, что не хватает нектара для производства мёда. Чтобы максимально увеличить количество посещений, пчелы не собирают слишком много нектара, ведь чем больше нектара они собирают, тем медленнее летают, и тем меньше посещений в день». Вы заметили, что когда вы награждаете пчелу с наибольшей рабочей нагрузкой, остальные пчелы сразу же начинают недовольно гудеть хором? Давление конкуренции между пчелами слишком велико, и даже если одна пчела получает очень ценную информацию, например, о том, что где-то есть огромный роща акации, она не хочет делиться этой информацией с другими пчелами. «Если бы вы с

самого начала сказали, что соревнуетесь с бурым медведем, а не устраиваете соревнование по количеству посещенных цветов, работа пчел была бы совсем другой».

Только тогда чёрный медведь понял, что поступал не совсем правильно, и с смирением обратился за советом к бурому медведю.

Бурый медведь сказал: «Я заставляю пчел сосредоточиться на сборе большего количества нектара именно потому, что нектар напрямую связан с конечным результатом. Твоя система оценки очень точна, но показатели, которые ты оцениваешь, не имеют прямого отношения к конечному результату. Чем больше второстепенных деталей, тем легче сбиться с пути, тем легче забыть о конечной цели и принять средство за цель.

«Кроме того, у тебя есть проблемы и с методом поощрения: изначально ты устраивал соревнование, чтобы пчелы собирали больше информации, но из-за слишком узкого диапазона поощрений соревнование за сбор информации превратилось в взаимное скрытие информации. Мои пчелы ведут себя иначе, потому что я не ограничиваюсь поощрением одной пчелы. Чтобы собрать больше нектара, пчелы сотрудничают друг с другом: пчелы с острым обонянием и быстрым полётом отвечают за разведку, где больше всего цветов и где они лучше всего цветут, а затем возвращаются и сообщают сильным пчелам, чтобы все вместе отправились туда за нектаром; остальные пчелы отвечают за хранение со-

бранного нектара и превращение его в мёд. Хотя те, кто собирает больше нектара, получают больше вознаграждения, отношения между пчелами далеко не доходят до того, чтобы каждая боялась за себя и подставляла других. Поощрение — это средство, а поощрение отдельной пчелы — всего лишь средство средства. По сравнению с этим гораздо важнее то, как пробудить у всех пчел командный дух».

Управленческие выводы

Когда Черный Медведь вознаграждал одну пчелу, остальные пчелы не понимали истинной цели такого вознаграждения, поэтому они выбирали способ, требующий от них минимальных затрат — меньше собирать нектара, а больше бегать. В результате они всегда были так заняты, но никогда не задавались вопросом о смысле и цели этой суебности. Это ставит под сомнение подход лидера к оценке эффективности: соответствует ли процесс оценки целям эффективности?

Причина неудачи «Черного медведя» заключалась в том, что система оценки не была непосредственно ориентирована на цели, а включала в себя некоторые второстепенные аспекты, что давало пчелам ложную информацию: неважно, сколько меда собрано, главное — пролететь достаточное расстояние. Именно недостатки в разработке системы оценки со стороны организации привели к неудовлетворительным результатам. Поэтому стандарты поощрения и наказания, а также система оценки являются «вечным двигателем», который помогает организации направлять сотрудников на эф-

фективную работу.

Глава 3. Насколько далеко смотрит лидер, настолько далеко может пройти команда

Для команды цель, поставленная лидером, — это маяк, указывающий путь вперёд. С целью в качестве щита копья трудностей и препятствий кажутся гораздо тупее. Хорошая цель не должна быть ни близорукой, ни слишком амбициозной — она отражает мудрость руководителя. А быстрое и правильное принятие решений — эффективный способ сократить расстояние между отправной точкой и целью.

Бог и привратник

Была одна церковь, совсем маленькая, с единственным привратником. Но, как говорили, молитвы там были очень действенными, и все просьбы исполнялись, поэтому молящихся собиралось много. Привратник, видя, как Бог каждый день не успевает отвечать на все просьбы, очень сочувствовал Ему и добровольно предложил: «Спустишься, отдохни немного, я постою вместо Тебя».» Бог немного подумал и согласился. Однако он поставил одно условие: «Когда ты будешь стоять наверху, что бы ты ни видел и ни слышал, ты не должен произносить ни слова». Это казалось несложной задачей, очень простой, и привратник с радостью согласился. Итак, Бог спустился вниз, сел на место привратника, чтобы

отдохнуть, а привратник встал наверху.

Каждый день приходило действительно много молящихся, и их просьбы были самыми разнообразными; привратник был чрезвычайно удивлён, но сдерживался и не произносил ни слова. До тех пор, пока однажды...

В этот день сначала пришёл богач, который просил Бога дать ему ещё больше денег, а уходя, оставил в церкви мешок с монетами. За ним вошёл бедняк, чья семья из четырёх человек голодала, и он пришёл просить Бога о помощи. Когда он встал, то неожиданно обнаружил этот мешок с деньгами, обрадовался до слёз и воскликнул: «О, Боже, Ты действительно всемогущ! Когда он поднял мешок с деньгами и убежал, в церковь вошёл молодой человек, который собирался отправиться в дальний морской плавание и пришёл помолиться о благополучии. Как раз во время молитвы богач, потерявший деньги, в спешке вернулся, схватил молодого человека и ни за что не хотел его отпускать, твёрдо утверждая, что именно этот молодой человек подобрал его монеты... Когда между ними разгорелась неразрешимая ссора, привратник не выдержал и заговорил... Разумеется, богач тут же убежал на поиски того бедняка, а молодой человек поспешно встал, чтобы успеть на корабль.

Когда они оба ушли, Бог в гневе встал: «Кто тебе разрешил говорить? Спускайся сюда!» Стражник тоже был в ярости: «Разве я не сказал правду?» Бог ответил: «Верно, ты сказал правду. Но знаешь ли ты? Деньги того богача были пред-

назначены для посещения публичного дома, и он по праву должен был их потерять; семья того бедняка была на грани голодной смерти, и этот мешок с деньгами мог бы спасти всю семью; а самым несчастным оказался тот молодой человек — если бы он задержался ещё на минуту, он опоздал бы, а сейчас корабль, на котором он плыл, тонет».

Управленческие мысли

Попасть под начало руководителя, считающего себя умным, — отнюдь не счастье для сотрудников. Каждый твой шаг он комментирует, каждое твое действие критикует; под его пристальным вниманием сотрудники превращаются в вечно не взрослеющих детей.

Те, кто внимательно читал «Роман о Трёх царствах», безгранично восхищаются Жуге Лианом, предсказывавшим будущее с божественной точностью, а китайцы на протяжении долгого времени считали его «гениальные планы в шелковых мешочках» образцом успешной стратегии лидера. Среди множества стратегий, описанных в «Романе о Трёх царствах», наиболее увлекательными являются три гениальных плана, которые Жуге Лиан подарил генералу Чжао Юню, сопровождавшему Лю Бэя в Восточный У для заключения брачного союза. Развитие событий полностью соответствовало тому, что было предсказано в этих трёх «гениальных планах», что ярко продемонстрировало гениальный ум и прозорливость Чжугэ Ляна. Но были ли «гениальные планы» Чжугэ Ляна действительно безупречны? Определённо нет.

На самом деле Чжугэ Лян допустил непростительную ошибку — он взялся за всё сам, напрямую вмешавшись во внутренние дела подчинённых, не уважая в достаточной мере их инициативу, творческий подход и независимость как исполнителей.

Роман «Роман о Трёх царствах» подчеркнул мудрость Чжугэ Ляна как стратега, но привёл к одному серьёзному последствию, которое долгое время оставалось незамеченным: лидер напрямую вмешивается в исполнительную деятельность подчинённых и придаёт этому поведению легитимность.

Продажа книг

В магазине напротив редакции газеты «Франклин» мужчина, колебавшийся почти час, наконец спросил продавца: «Сколько стоит эта книга?»

«1 доллар», — ответил продавец.

«1 доллар?» — переспросил мужчина. «А нельзя ли подешевле?»

«Её цена — 1 доллар», — ответил продавец.

Покупатель ещё немного посмотрел на книгу, а затем спросил: «А мистер Франклин здесь?»

«Да», — ответил продавец. «Он сейчас занят в типографии».

«Хорошо, я хочу с ним поговорить», — этот человек настоял на встрече с Франклином. В результате Франклина привели к нему.

Человек спросил: «Мистер Франклин, какова минимальная цена, по которой вы можете продать эту книгу?»

«1 доллар 25 центов», — без колебаний ответил Франклин.

«1 доллар 25 центов? Ваш продавец только что сказал, что она стоит 1 доллар за экземпляр!»

«Это верно», — сказал Франклин, — «но я лучше верну вам 1 доллар, чем оставлю свою работу».

Покупатель был ошеломлён. Он подумал: «Ладно, давайте закончим эти переговоры, которые я сам и начал», — и сказал: «Хорошо, тогда скажите, какова минимальная цена за эту книгу».

«1 доллар 50 центов».

«Снова 1 доллар 50 центов? Разве ты только что не говорил, что она стоит 1 доллар 25 центов?»

«Да», — холодно ответил Франклин. «Лучшее предложение, которое я могу сделать сейчас, — это 1 доллар 50 центов».

Человек молча положил деньги на прилавок, взял книгу и ушел.

Управленческий опыт

Существует, возможно, не совсем точное, но очень наглядное предположение: если Билл Гейтс увидит на земле купюру в 50 долларов, ему не стоит наклоняться, чтобы ее поднять, потому что, исходя из скорости, с которой он создает богатство, стоимость, созданная за эти несколько се-

кунд, намного превышает 50 долларов. Здесь хочется подчеркнуть, что ценность времени у разных людей различна. Руководитель должен четко понимать, в чем заключаются его обязанности: если он тратит слишком много времени на мелочи или на работу, входящую в обязанности подчиненных, это является огромной тратой ресурсов компании. В мире существуют тысячи неподконтрольных факторов — от погоды до экономической ситуации — которые могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на вашу управленческую деятельность. Вы, возможно, возразите: «Все это только подтверждает, что я должен делать все возможное, чтобы контролировать ситуацию». Но если вы не можете контролировать результат, разве вы можете контролировать процесс?

Осознав, что вы не можете контролировать ситуацию и что мир на самом деле не поддается контролю, вы делаете первый важный шаг на пути к зрелому управлению.

Взаимопомощь

Однажды холодной зимой продавец булочек и продавец одеял вместе укрылись от ветра и снега в полуразрушенном храме. С наступлением темноты продавцу булочек стало холодно, а продавцу одеял — голодно, но оба полагали, что другой обратится к ним с просьбой, поэтому никто не решился заговорить первым. Через некоторое время продавец булочек сказал: «Ещё одну булочку». Продавец одеял ответил: «Ещё одно одеяло». Так продавец булочек ел одну бу-

лочку за другой, а продавец одеял накрывался одним одеялом за другим — ни один из них не хотел просить помощи у другого. В конце концов продавец булочек замерз насмерть, а продавец одеял умер от голода.

Управленческий вывод

Вы, возможно, скажете: «Эти двое были слишком глупы. Если бы они поделились булочками и одеялами, то оба остались бы в живых». Да, если бы они проявили инициативу и обратились друг к другу за помощью, они оба остались бы в живых, но они этого не сделали. То же самое происходит и с некоторыми компаниями: сталкиваясь с трудностями, они никогда не обращаются за помощью к своим сотрудникам или партнерам. В итоге из-за такой сдержанности они теряют шанс на выживание.

Самая трусливая рыба

Однажды был проведён эксперимент: в один бассейн поместили самую свирепую акулу и стаю тропических рыбок, а затем разделили их стеклом повышенной прочности. Сначала акула каждый день без устали бросалась на это невидимое стекло, но, к сожалению, это было тщетно — ей так и не удалось переплыть на другую сторону. При этом исследователи каждый день выпускали в бассейн несколько голавлей, так что акуле не хватало добычи. Но она по-прежнему хотела попасть на другую сторону, чтобы отведать этих красивых рыбок, и каждый день продолжала без устали бросаться на стекло. Она пробовала во всех углах, каждый раз приклады-

вая все силы, но каждый раз оставалась в ранах, а несколько раз даже была вся в порезах и крови. Так продолжалось несколько дней, и каждый раз, когда на стекле появлялась трещина, исследователи сразу же заменяли его на более толстое.

Впоследствии акула перестала бросаться на стекло и перестала обращать внимание на тех пестрых тропических рыбок, словно они были всего лишь движущимися фресками на стене. Она начала ждать появления голавля, который появлялся каждый день в одно и то же время, а затем, используя ловкость своего тела, охотилась на него, словно вновь обретая ту непревзойденную свирепость и властность, которыми она обладала в море. Но всё это было лишь иллюзией. Когда эксперимент подошёл к завершающей стадии и исследователи убрали стекло, акула не проявила никакой реакции: она по-прежнему плавала каждый день в одном и том же месте. Она не только не обращала внимания на тропических рыбок, но даже когда карпы убегали в ту сторону, она сразу же прекращала погоню и ни за что не хотела туда плыть.

Эксперимент закончился, и исследователи насмеялись над ней, называя её самой трусливой рыбой.

Управленческий вывод

Свирепая акула превратилась в самую трусливую рыбу — это печаль акулы, печаль того бассейна и, тем более, печаль тех, кто поместил акулу в бассейн и отгородил его стеклянной перегородкой. В любой команде всегда найдутся люди,

чьи способности и характер отличаются от других. Если правильно использовать их потенциал, они станут авангардом и движущей силой команды, но если поставить перед ними стену из бронированного стекла, о которую они будут разбиваться, пока не истекнут кровью, то в конце концов они, как и та акула, превратятся в ничтожных посредственностей.

В поисках счастья

Группа молодых людей повсюду искала счастье, но сталкивалась со множеством забот, печалей и страданий. Они пришли к морю и спросили у мудреца: «Где же счастье?» Мудрец ответил: «Сначала помогите мне построить лодку!»

Эти молодые люди на время отложили поиски счастья в сторону, раздобыли инструменты для строительства лодки и за семьдесят семь дней срубили высокое и могучее дерево, выдолбили его сердцевину и построили красивую каноэ.

Спустив каноэ на воду, они пригласили мудреца на борт, и, гребя все вместе, запели в один голос. Мудрец спросил: «Дети, вы счастливы?»

Они хором ответили: «Очень счастливы!»

Мудрец сказал: «Вот что такое счастье: оно часто приходит неожиданно, когда ты так занят достижением чёткой цели, что не успеваешь думать ни о чём другом».

Управленческие мысли

Существует ли какая-то неизбежная связь между целью и счастьем? Самая простая логическая связь заключается в следующем: когда у тебя есть цель, в душе появляется уве-

ренность; когда есть уверенность, ты не боишься трудностей в работе; а не боясь трудностей, ты можешь насладиться счастьем после их преодоления. Поэтому лидеру не следует ограничиваться лишь постановкой цели, но и донести её до всех. Подобно тому, как ступеньки служат не только для того, чтобы выдерживать вес, но и для того, чтобы помочь человеку подняться на новую высоту. Карьерные цели — это не только стимул, который компания предлагает сотрудникам, но и определение направления их действий.

История компании Apple

Один известный американский психолог, стремясь исследовать влияние матери на всю жизнь человека, отобрал по всей Америке пятьдесят успешных людей, каждый из которых достиг выдающихся успехов в своей сфере деятельности; одновременно он отобрал пятьдесят человек с судимостью и направил каждому из них письмо с просьбой рассказать о влиянии матери на их жизнь. Два ответа произвели на него наибольшее впечатление. Одно — от известного деятеля из Белого дома, другое — от заключённого, отбывающего наказание в тюрьме. Оба они рассказывали об одном и том же: о том, как в детстве мать раздавала им яблоки.

Заключённый из тюрьмы писал в своём письме следующее: «Когда я был маленьким, однажды мама принесла несколько яблок — красных, разного размера. Я сразу заметил, что среднее из них было самым красным и самым большим, оно мне очень понравилось, и я очень хотел его. То-

гда мама положила яблоки на стол и спросила меня и моего младшего брата: «Какое вы хотите?» Я как раз собирался сказать, что хочу самое большое и самое красное, но в этот момент брат опередил меня и сказал то, что я хотел сказать. Услышав это, мама строго посмотрела на него и упрекнула: «Хороший ребёнок должен научиться уступать хорошие вещи другим, а не думать только о себе». Тогда я, сообразив на ходу, передумал и сказал: «Мама, я хочу самый маленький, а большой оставь брату». Услышав это, мама очень обрадовалась, поцеловала меня в щеку и в награду дала мне тот самый ярко-красный и большой яблоко. Я получил то, что хотел, и с тех пор научился лгать. Позже я научился драться, воровать и грабить — ради того, чтобы получить желаемое, я не гнушался никаких средств. И вот теперь меня отправили в тюрьму.

Тот известный человек из Белого дома писал так: «Когда я был маленьким, однажды мама принесла несколько яблок — красных, разного размера. Мы с братьями все спорили, кто возьмет самое большое. Мама подняла в руке самое большое и самое красное яблоко и сказала нам: „Это яблоко самое большое, самое красное и самое вкусное, и каждый хочет его получить. Отлично, а теперь давайте устроим соревнование: я разделила лужайку перед домом на три части, каждому из вас достанется по одной части, и вы должны будете ее подстричь. Тот, кто сделает это быстрее и лучше всех, получит право на это яблоко“».

Мы втроём соревновались в стрижке травы, и в итоге я выиграл самое большое яблоко.

Я очень благодарен маме за то, что она помогла мне понять самую простую и самую важную истину: чтобы получить самое лучшее, нужно стремиться к первому месту. Она всегда так нас воспитывала и сама так поступала. В нашей семье, чтобы получить что-то хорошее, нужно было выиграть в соревновании. Это очень справедливо: чего бы ты ни хотел и сколько бы ни хотел, ты должен приложить столько же усилий и заплатить столько же!

Управленческие выводы

Это история о воспитании детей, но воплощённые в ней управленческие идеи заставляют нас задуматься. В компании большой денежный бонус или редкая возможность повышения по службе — это и есть тот «самый большой яблоко»: кто хочет его получить, тому нужно приложить реальные усилия и добиться выдающихся результатов. Так формируется атмосфера здоровой конкуренции, когда все стремится к «самому большому яблоку» — личной цели, которая ясна для всех и доступна каждому. Напротив, если получить его можно только с помощью лжи и закулисных махинаций, то такая цель становится ядовитым сорняком, разъедающим клетки корпоративного управления, и от неё лучше отказаться.

Очень важно сформулировать прямую связь между целями сотрудников и целями компании точным и лаконичным

языком. Сотрудники должны понимать, как их достижения и повышение эффективности работы помогут продвижению к достижению целей компании. В то же время необходимо понимать, каким образом компания будет вознаграждать сотрудников и предоставлять им дополнительные возможности в качестве компенсации, чтобы помочь им в достижении собственных целей.

Маленький ослик в поисках корма

Маленький ослик вышел на поиски еды и обнаружил две кучи корма, расположенные недалеко друг от друга. С востока лежала большая куча сухого корма, а с запада — куча свежей молодой травы. Ослик обрадовался, подбежал к большой куче сухого корма и уже собирался начать есть, как вдруг подумал: «Куча с запада такая свежая, наверняка она вкусная. Если я не пойду туда сейчас, то, возможно, эту молодую траву съедят другие ослики». Тогда он побежал к куче нежной травы, но, как только собрался начать есть, снова подумал: «Хотя эта трава и очень нежная, если другие ослы съедят всю ту большую кучу сухого корма, мне придётся остаться голодным. Лучше вернуться и съесть сухой корм». Итак, он снова побежал к куче сухого корма. Однако ему очень хотелось съесть нежную траву, и он в третий раз побежал к ней. У кучи молодой травы он снова начал беспокоиться, что не наестся, и вернулся к куче сухой травы...

Маленький ослик хотел и наестся досыта, и полакомиться нежной травой, и боялся, что другие ослы съедят всю тра-

ву. Поэтому он без перерыва метался между двумя кучами, пока, измученный голодом и усталостью, не умер у самой кучи.

Управленческий урок

Когда перед вами стоит выбор — будь то определение направления развития компании, постановка целей для команды или просто решение о том, как распределить рабочий день — вы должны уметь выбирать и от чего отказываться. Конечно, это не простой выбор, и выбирать наугад было бы безответственно: необходимо провести научный анализ и вынести обоснованное суждение. На самом деле проанализировать альтернативные издержки каждого проекта несложно, сложно — бороться с собственной жадностью. Мы всегда стремимся захватить все рынки с высокой прибылью и даже хотим заработать все деньги мира. Именно эта жадность превращает наш изначально умный разум в такой же глупый, как у того ослика, и в итоге приводит к принятию ошибочных решений. Если излишних средств у предприятия хватает только на инвестиции в рынок А, не стоит пристально смотреть на рынок В; по той же логике, если ваших сил хватает только на реализацию одного проекта, не стоит думать о другом. Делать выбор, исходя из реальной ситуации, — это мудрое поведение.

Один чемодан

Четверо истощённых до костей мужчин несли на плечах тяжёлый ящик и шатаясь пробирались вперёд по густым аф-

риканским джунглям.

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.