

---

## ПОЛИТЗАНЯТИЯ

*От редакции:* продолжаем рубрику, начатую в «ПЗ» № 3, 2009, где были напечатаны публицистические работы Джузельетто Кьеza (г. Рим, Италия) и Алексея Третьякова (г. Тула). Ниже публикуем оригинальное, не имеющее аналогов, исследование Олега Емельянова (г. Фрязино Московской обл.) на животрепещущую тему современной российской жизни: как перестать нам, прежде всего российским СМИ, нелепо обезьянничать «с Запада», благо русский язык позволяет быть самобытными даже в новейших отраслях современной социологии, управления, экономики и пр. Работа написана блестящим литературно-публицистическим языком. Ранее Олег Емельянов выступал на страницах «Приокских зорь» (№ 3, 2008) со своими стихами.

**Олег Емельянов**  
(г. Фрязино)

### УПРАВЛЯТЬ ПО-РУССКИ, ИЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МАКСИМЫ В НАЦИОНАЛЬНОМ ФОЛЬКЛОРЕ



Емельянов Олег Владимирович, психолог, тренер-консультант, кандидат экономических наук, доцент. В середине 80-х годов — профессиональный комсомольский работник, секретарь ГК ВЛКСМ. Потом создал и возглавил первую в регионе консалтинговую компанию. В 90-е годы был на государственной службе, возглавляя финансовое учреждение. Есть опыт руководства отделом маркетинга и внешних связей коммерческого банка. Ныне — преподаватель. Специализация — управление персоналом. В разные годы преподавал в Госакадемии управления, РГГУ, ГФА, Российском университете кооперации. Регулярно публикуется в ведущих отечественных изданиях по вопросам управления: «Проблемы теории и практики управления», «Менеджмент в России и за рубежом», «Человек и труд», «Современное управление», «Консультант директора» и др.

*Посвящается моему сыну Ивану.  
Хочу, чтобы он не только носил русское имя,  
но и способен был думать по-русски,  
помня о славной истории своих предков.*

#### *Предисловие*

Начавшиеся в нашей стране на рубеже 90-х годов рыночные преобразования, сопряженные с отказом от доктрины централизованной плановой экономики, фактиче-

ски поставили крест на теории управления социалистическим производством. Ушли в небытие казавшиеся некогда непоколебимыми постулаты о «демократическом централизме», «участии трудящихся в управлении», «единстве политического и хозяйственного руководства», «плановом ведении хозяйства» и др. В образовавшуюся в дотоле прочной идеологической стене брешь мощным потоком хлынула западная менеджерская доктрина. Довольно скоро ее школы, модели и подходы фактически без боя заняли главенствующие высоты в науке и практике управления. Противопоставить им некую национальную концепцию управления в условиях частной собственности не получилось.

Сложившееся положение вещей, с одной стороны, безусловно, облегчает процесс входления российской экономики как части целого в мировое хозяйство, катализатором которого является ускорившаяся глобализация. Говорить с партнерами на одном языке, апеллировать к общим авторитетам, участвовать в совместных проектах — это осознанный выбор. С другой же, происходит размывание, эрозия национальной идентичности, исподволь исчезает чувство гордости за собственные масштабные достижения, как у *«Ивана, не помнящего родства»*, формируется социальный комплекс неполноты «вечного ученика». Сюда же тесно примыкает сформировавшаяся в последние девятилетия установка на решение простых проблем сложными методами. Громоздкие экономико-математические аппараты, сложнейшие модели, разнообразные сценарии очень часто, к сожалению, подменяют собой элементарный здравый смысл.

Однако не все представляется столь безнадежным. Мы не призываем обуть снова лапти и взяться за соху. Но только можно и нужно опираться прежде всего на исконную многовековую народную мудрость, глубинные пласти самобытности и духовности, дошедшие до нас в виде пословиц и поговорок.

Образно, кратко, метко, что называется *«не в бровь, а в глаз»*, находят свое разрешение сложныеправленческие проблемы в фольклоре. Пословицы и поговорки служат также подлинным украшением речи, емким и убедительным доказательством правоты отстаиваемой точки зрения. Принятые у наших дедов и прадедов ценности и идеалы не в последнюю очередь опирались на соборные и коллективистские начала. Мир выступал высшим судьей. Наконец, в устном народном творчестве нашли свое выражение присущие нашим предкам нравственные императивы, совершенно недвусмысленно отрицающие стяжательство, накопительство, богопротивный промысел. Это ли не мощная прививка против пришедшего к нам с Запада культа потребительства и вешизма?

Подытоживая, можно отметить, что русские пословицы и поговорки удивительным образом охватывают практически всю проблематику современного управления. Тут и мотивация, и контроль, и принятие решений, и даже архипопулярная ныне тема лидерства. В соответствии с этими, а также некоторыми другими областями менеджмента XXI в. и построена структура данной работы, которая включает 8 разделов. Народные изречения сопровождаются комментариями.

### **1. Целеполагание**

Постановка цели (целеполагание) — исходное начало в цепиправленческих действий. Последние априори должны быть осмысленными, совершаться во имя и для чего-то. Они в идеале обязаны максимально приближать достижение намеченного рубежа. Категория «цель» является сердцевиной управления, ибо, по большому счету, руководителя и весь аппарат управления можно рассматривать как инструменты, позволяющие эффективно и в какой-то степени гарантированно «попасть в десятку». В противном случае, когда смысл деятельности теряется, работа, в том числе и по управлению, зачастую приобретает характер имитации, псевдоактивности, когда

«движение — все, а результат — ничто». То, что может быть легко принято в качестве аксиомы в каком-либо философском учении как сосредоточенность на процессе, в реальной практической деятельности становится профанацией. Цель в управлении выступает в качестве «путеводной звезды», позволяющей постоянно сверять курс и не сбиться с верного направления движения. К управленческой цели, да и к процессу ее формулирования предъявляются определенные требования.

1. Реалистичность — цель не является фантазией, мечтой, химерой и утопией: «*в Вознесенье, когда оно будет в воскресенье*», т.е. (никогда); «*этот квас не про Вас*»; «*нечего про то и говорить, что в горшке не варить*»; «*где та мышь, чтоб кому звонок привесила*». Цель может быть достигнута в обозримой перспективе. Но требуется в процессе ее формулирования отделить одно от другого: «*дай бог нашему теляти, да волка поймать*»; «*видит кот молоко, да рыло коротко*». Выраженная в этих пословицах ирония способствует преодолению маниловщины в деловых замыслах, позволяет «спуститься с небес на землю»: «*жить широко хорошо, но и ёже — не хуже*». Надеяться надо только на свои возможности: «*бог по силе крест налагает*».

2. Напряженность — поставленная цель не является легкодостижимой. Путь к ней сопряжен с мобилизацией внутренних резервов, возможно, ограничениями и лишениями. Это не «легкая прогулка», а большая и тяжелая работа, в которой недопустимы «шапкозакидательские» настроения. Тем дороже покоренный рубеж: «*что с бою взято, то и свято*»; «*пей вино, да не брагу, люби девку, а не бабу*». Доступность — это антипод цели.

3. Сбалансированность — цель должна отражать интересы всех групп влияния (руководства, рядового персонала, профсоюза, поставщиков, клиентов, торговли, муниципалитета, местного сообщества). Однако она служит, главным образом, выражением чаяний владельца/ев (акционера/акционеров): «*чье поле, того и воля*». Другое дело, что полное игнорирование интересов других стейкхолдеров чревато постоянными конфликтами (характерно для предприятий зарубежного автопрома в России, где имеют место даже забастовки).

4. Сконцентрированность — генеральная (главная) цель должна быть одна. Дуализм или даже множественность таковых не позволяют, выбрав одно приоритетное направление, добиться решающего успеха. Распыление, даже «размазывание» ресурсов: «*всем сестрам по серьгам*», — пагубны для эффективности бизнеса. В подобном случае не может быть достигнут эффект синергии: «*за двумя зайцами погонишься — ни одного не поймаешь*».

Характеризуя же процесс достижения цели, отметим некоторые обстоятельства:

- соотношение «цель — средства» — нравственные и законные цели не могут достигаться неэтичными и противоправными способами. Цель не оправдывает средства в управлении в условиях постиндустриального общества, когда открытость, прозрачность, социальная ответственность бизнеса служат его визитной карточкой: «*всегда важней честь сытая, да изба крытая*». И стоит много раз подумать, возможно ли «*капитал приобрести и невинность соблюсти*». Если есть сомнение, значит, этот вариант действий является неприемлемым;

- вера в успех предприятия — обычно после окончательного формулирования цели и на начальном этапе ее осуществления в организации и/или подразделении царит атмосфера энтузиазма, воодушевления. Сотрудники без дополнительных распоряжений и указаний могут выполнять дополнительные функции, задерживаться после работы и т.п. Но эту заряженность на успех быстро можно потерять, столкнувшись с трудностями, препятствиями, непониманием: «*гладко было на бумаге, да забыли про овраги*». В этих непростых условиях особая ответственность ложится на лидера, который обязан сохранять и излучать веру: «*будет и на нашей улице празд-*

**ник».** Возможно, одним из эффективных приемов является умение босса «рисовать картины будущего», увлекательные и яркие, когда цель будет достигнута. Иначе намеченный рубеж не будет преодолен и демотивированные сотрудники будут трудиться по принципу: «*день да ночь — сутки прочь*»;

• оптимальная стратегия движения к цели — уместно будет сравнить данный выбор с возможными действиями спортсмена-марафонца на дистанции. Он может резко ускориться со старта и уйти в отрыв до самого финиша. Однако есть вероятность, что сил на всю дистанцию не хватит. Поэтому часто бегун почти весь путь «держится в тени» и только в конце предпринимает мощный спурт: «*тишие едешь — дальние будешь*»; «*тихо — не лихо, смирнее — прибыльнее*»;

• влияние конечного результата на авторитет руководителя — подчиненные не доверяют начальнику, который быстро отказывается от намеченного при появлении трудностей и проблем, пасует перед ними. Для подчиненных это индикатор слабости босса: «*взялся за гуж, не говори, что не дюж*». Лидер же, который привел коллектив к успеху, разделил его со своими соратниками, пользуется почетом, уважением и признательностью. Ему верят, за ним идут дальше вперед.

## 2. Планирование

После формулирования цели наступает этап распределения ресурсов — разделения на промежуточные этапы, определения отчетных дат, назначения ответственных лиц и т.п. Речь идет о реализации такой функции управления, как планирование. В условиях централизованной социалистической экономики до хозяйствующих субъектов (государственных предприятий) планы, носящие характер нормативного документа, доводились сверху, от соответствующих министерств и ведомств. Ныне организация полностью самостоятельна в выборе приоритетов и темпов своего развития, руководствуется исключительно рыночной конъюнктурой. Государство использует только косвенные рычаги воздействия — такие как налоговая, валютная и кредитная политики, таможенные тарифы, государственный заказ и др. Планирование базируется на определенных правилах.

1. Нельзя абсолютно точно спрогнозировать возможные сценарии развития событий. Будущая реальность может быть как лучше (оптимистический сценарий), так и хуже прогноза (пессимистический сценарий). В последнем случае существуют риски определенных потерь, непредвиденных затрат и т.п.: «*кабы на горох не мороз, так он бы через тын перерос*»; «*ты бы на гору, а черт бы за ногу*». Для их минимизации, в числе прочих мер, целесообразно формирование резервов как определенной «подушки безопасности» в критический период: «*подальше положишь — поближе возьмешь*»; «*еши чужие пироги, а свой хлеб вперед береги*».

2. Требуется гармоничное сочетание различных временных горизонтов, в частности оперативных, средне- и долгосрочных. Речь идет о том, что система годового планирования представляет своеобразную матрешку внутри которой полугодовые, квартальные, месячные, декадные, недельные и суточные/дневные планы (задания). Уровень детализации при движении к более протяженному периоду уменьшается, т.е. планируются только наиболее важные показатели: «*год не неделя, Покров не тетеря, до Петрова дня не два дня*»; «*еши с голоду, люби смолоду*».

3. Оперирование только реально располагаемыми либо доступными ресурсами: «*по одежке протягивай ножки*»; «*мал золотник, да дорог*»; «*живая собака лучше мертвого льва*». В план не должны включаться утраченные, сомнительные, трудновоспроизводимые ресурсы, безнадежные ко взысканию долги и т.п. Не всегда, в силу особенностей рынка, отрасли, специфики продукта, характеристики этапа жизненного цикла, на котором находится компания, возможно привлечение заемных средств. Опора — на собственные силы как необходимое и достаточное условие достижения

поставленных целей: «*бог-то бог, да сам не будь плох*»; «*богу молись, а к берегу гребись*»; «*бооже поможи, а ты на боку не лежи*»; «*молись Фекла, чтобы бог вставил стекла*».

4. Примат перспективного, будущего над текущим, сиюминутным: «*жить надеяся, а умирать готовься*». Речь идет о том, что нельзя «*почивать на лаврах*», довольствоваться достигнутым. Это путь в тупик: «*семена съедим, тогда и жать — спины не ломать*». Требуется постоянно создавать задел на будущее, воспроизводить и приумножать имеющееся. Обеспокоенность будущим, нежелание просто «*проедать*» накопленное, рачительность, хозяйствская мотивация присущи как преуспевающим лидерам, так и руководимым им командам: «*умирай, а рожь сей*»; «*хоть хлеба и хороши, а пашню паши*».

5. Привлечение к процессу планирования исполнителей. В советской экономике это называлось «встречное планирование». У персонала должны присутствовать стимулы принять на себя напряженные обязательства, не утаивать резервы. Это происходит в том случае, когда есть прямая корреляция прироста эффективности и размера вознаграждения работников. Специалисты даже говорят о своего рода «челночном процессе», когда проект плана в процессе согласования и уточнения несколько раз перемещается от руководства компании на места, в подразделения, и обратно: «*государи наши, воля ваша: хоть дрова на нас возите, только много не кладите*».

### 3. Мотивация

Достижение поставленных целей, детализированных в процессе планирования, невозможно без личного интереса персонала. Интерес этот может носить внутренний характер, например через самоутверждение, и тогда уместно говорить о мотивации. Часто поведение человека детерминировано различными внешними объектами, способными удовлетворять его потребности. Тут речь идет о стимулировании. Арсенал форм, методов, приемов заставить работника эффективно выполнять свои должностные обязанности чрезвычайно широк и многогранен. Однако все они опираются на определенные закономерности.

1. Адекватность используемых форм вознаграждения особенностям человеческого капитала организации. Можно посмотреть на это утверждение и под другим углом зрения — «применяемые системы оплаты труда обязательно найдут как своих приверженцев, так и противников: «*небогатый Филат и копейке рад*»; «*доброму вору все в пору*»; «*на голую ногу всякий ботинок впору*»; «*дай голому холст, а он скажет толст*»; «*на что мне чины, коли в щах нет ветчины*»; «*что и честь, коли ничего есть*». Надо только, чтобы такие системы реально существовали и действовали: «*было бы корыто, а свиньи найдутся*».

2. Природа человека двойственна: с одной стороны, он — личность, обладающая уникальными индивидуальными характеристиками, в том числе потребностями: «*что кому требит, тот то и теребит*»; «*у всякой птички свои замашки*»; «*стар кит, а масло любит*»; «*и стара кобылка до соли лакома*». Часто потребности замыкаются исключительно на себе, приобретая эгоистический характер: «*долг есть тягостное бремя, отнимает сон и время*»; «*своя рубашка ближе к телу*»; «*всякий Демид себе норовит*»; «*и мышка в порку тащит корку*». А то и перерастающих в неблагодарность, называемую «черной»: «*за мое же добро мне же переломили ребро*»; «*Федюшке дали денежку, а он и алтын просит*». С другой же стороны, это коллективное существо, обладающее определенными «стадными инстинктами», способное делиться с близкими: «*за компанию и монах женился*»; «*ради милого дружка и сережку из ушка*».

3. Используемая модель стимулирования работников (уровень оплаты труда, соцблудение трудового законодательства, социальный пакет и другие льготы) является,

пожалуй, за редким исключением гиперобеспеченных людей, самым решающим фактором как привлечения, так и удержания рабочей силы в организации: **«где оладьи, там и ладно»; «хороши Париж, а живет и Курмыши».**

4. Честное и справедливое вознаграждение приводит к удовлетворенности, повышает роль стимулов, способствует коррекции поведения исполнителей в нужном направлении: **«за свой грех везде хороши»**. Верно и обратное — искажение принципа «равная оплата за равный труд», обман грозят конфликтами, демотивацией, увольнениями, ухудшением социального климата: **«хороша дочь Аннушика, да хвалят только мать да бабушка»; «на тебе кукиши, на него что хочешь, то и купишь»; «на посуле, что на стуле, посидишь, да и встанешь»; «отвалият: старую перину, новый веник да половину денег»**. Особенno это наглядно подтверждается на примере колоссального и зачастую ничем не оправданного разрыва в уровне вознаграждения между руководством организации и рядовыми работниками: **«от трудов праведных не стяжать палат каменных»**. Самое парадоксальное заключается в том, что даже глобальный кризис и сложнейшее финансовое положение ряда компаний не умерят аппетиты топ-менеджмента. Он идет просить поддержки у государства! Абсолютно оправданным является здесь, что последнее вводит ограничение на размер бонусов и других видов вознаграждений членов правлений, потерявших нравственные ориентиры. К счастью, есть в истории менеджмента и другие примеры. Когда Ли Якокка приступил, в свое время, к спасению терпящей катастрофу компании «Крайслер», он начал внедрять режим экономии с самого себя, установив временно жалованье президента автогиганта в размере 1 долл. А уже потом обратился за помощью в Белый дом и конгресс США.

5. Немаловажный элемент организационной культуры — сформировавшееся отношение к праву исполнителей на ошибку, степень наказания и поощрения при положительном и отрицательном исходах: **«не грешиш, кто в земле лежит»; «и на старуху бывает проруха»; «и на Машку бывает промашка»**. Если же таковое отсутствует, персонал обычно малоинициативен и старается переложить проблемы на вышестоящий уровень управления: **«свались только с ног, а за тычками дело не станет»**.

6. Эффективные системы поощрения, действующие в организации, способствуют повышению индивидуальной результативности на каждом рабочем месте, а это в свою очередь ведет к прогрессу в достижении поставленных целей: **«какова псу кормля, такова его и ловля»; «захочешь добра — посыпь серебра»**. Верно и обратное.

7. Разрабатывая и внедряя гиперсовременные и суперпродвинутые схемы стимулирования работников, не стоит совсем забывать даже в наше, сверхрациональное и абсолютно чуждое сентиментальности, время о таких способах вознаграждения, как выражение признательности, доброе участие, внимание, интерес к человеку: **«не дорог подарок, дорога любовь»**. Но ни в коем случае руководителям нельзя кичиться своей заботой о подчиненных: **«дарят, так не корят»; «добро не лихо, бродит по миру тихо»**.

8. Не противоречат принципам справедливости в распределении материальных благ, необходимо дифференцировать персонал по степени результативности и тех последствий, которые могут наступить, если работники уволятся из организации. Соответственно особое внимание и преференции должны получать самые успешные. Требуется отказаться от «уравниловки», равномерного «размазывания масла по всему бутерброду»: **«от кого чают, того и величают»**.

9. Мощнейшим демотивирующими фактором является скучка — монитония, рутинные повторяющиеся операции, не имеющие с точки зрения исполнителя особого смысла: **«боже мой, боже, всякий день то же»**. Искусство управления заключается в том, чтобы менеджер смог создать атмосферу новизны, творчества, удовольствия

от деятельности, может быть даже некую интригу. Немногие способны превратить работу в увлекательную игру, любимый досуг: *«мешай дело с бездельем, проживи с весельем»*.

10. Используемые стимулы должны быть значимыми и создавать непреодолимую тягу к их получению. В противном случае деятельность либо будет имитироваться, либо вообще оттягиваться под различными предлогами: *«с чистоты не воскреснеши, с погани не треснешь»*; *«хочется рыбку съесть, да не хочется в воду лезть»*. Эти обстоятельства требуют немедленного отражения в размере вознаграждения: *«кто ветром служит, тому дымом платят»*.

11. Является ненормальной ситуация «приватизации» достигнутой общими усилиями победы, когда «пожинает плоды» ее только узкий круг лиц (собственники, топ-менеджмент). Свою частичку вознаграждения должен получить каждый внесший свой вклад в успех (премирование, механизмы участия в прибылях и др.): *«делатель после забот и труда по закону достоин вкусить от плода»*.

#### 4. Контроль

Универсальным инструментом, позволяющим оценивать оптимальность траектории движения организации к цели, выявлять возможные отклонения от этого пути, снова «возвращаться на верную дорогу», является контроль. Именно в этом заключается его смысл, даже философия, а не в том, чтобы просто следить за всем и вся. У этого краеугольного института управления очень много аспектов: когда? кто? сколько? как? и др. Ответы на все эти вопросы не носят универсальный, раз и навсегда заданный характер. Вместе с тем можно говорить об определенных наблюдениях, выводах, сделанных народом.

Во-первых, необходимость закладывать контроль как *обязательный элемент* управления в любой процесс деятельности. «Авось», «небось» и «как-нибудь» никогда не обеспечат даже удовлетворительного уровня качества. Не стоит уповать на то, что «кривая вывезет». При таком подходе неудача, серьезный сбой почти гарантированы: *«не доглядишь оком, так заплатишь боком»*. Поэтому не стоит их ждать: *«пока гром не грянет, мужик не перекрестится»*; *«метил в ворону, а попал в корову»*; *«русский мужик задним умом крепок»*.

Во-вторых, в рамках подготовительной работы следует внимательно изучить весь процесс и спроектировать его *максимально открытым*, доступным нескольким работникам, которые лишены различного рода «лазеек» и соблазнов. Если есть возможность не искушать исполнителя бесконтрольностью и безнаказанностью, то целесообразнее этого не делать: *«грех сладок, а человек падок»*; *«кот из дома — мыши в пляс»*; *«муж в дверь, а жена в Тверь»*; *«чужим добром подносить ведром»*.

В-третьих, обеспечение *оптимального сочетания самоконтроля исполнителя и контроля со стороны руководителя*: *«не все с верою, ино и с мерою»*; *«не верь брату родному, а верь своему глазу кривому»*; *«не верь чужим речам, а верь своим очам»*. В идеале нужно стремиться к доминированию первого. Однако в рамках ситуационного подхода требуется оценить степень зрелости исполнителя: *«верю только зверю, собаке, да ежу, а прочему погожу»*. Если его квалификация, мотивированность, ответственность высоки, то делегирование этой управленческой функции не только желательно, но и необходимо: *«не верь коню в холе, а жене в воле»*. Если же эти параметры находятся на низком уровне, отказ от контроля чреват потерями: *«портной Данила, что не шьет, то гнило»*; *«послали Филиппа по липу, а он ольху волочет»*; *«метил в ворону, а угодил в корову»*; *«родился Никита нам на волокиту»*.

В-четвертых, требуется очень тщательное, *объективное расследование* обстоятельств какого-либо происшествия, конфликта, прежде чем назвать, тем более публично, виновного: *«признание — половина исправления»*; *«виноват, да повинен, Богу не противен»*; *«кайся, да опять за то же не принимайся»*. К сожалению,

очень часто факты подменяются эмоциями, доказательства — подозрениями: «*наши Филат всегда виноват*». Лежащие на поверхности симптомы зачастую не отражают истинных причин, глубинных механизмов: «*не за то волка бьют, что сер, а за то, что овцу съел*»; «*угорела барыня в нетопленой горнице*». Справедливее в случае сомнения не наказать никого, чем наказать невиновного: «*на Ивана слава, а виноват-то Савва*»; «*на черта только слава, а монах поросенка съел*».

В-пятых, *достижение цели* — логическое завершение процесса контроля: «*конец — делу венец*». При этом, скорее всего, часть исполнителей применяла какие-либо «фирменные», собственные методы работы, возможно, пока официально не одобренные, но эффективные: «*у всякого Мирона свои приемы*». Контроль в данном случае должен послужить тиражированию опыта передовиков в другие подразделения организации. Но ни в коем случае нельзя карать победителей только за то, что они шли к цели собственным, оригинальным путем, нешаблонно: «*ступай Варвара на расправу*».

В-шестых, контроль опирается на *персональную ответственность* за порученный участок работы. Ее размывание недопустимо, ибо коллективная ответственность — это безответственность: «*у семи нянек дитя без глазу*». Другое дело, что делегирование полномочий, партисипативное управление, партнерство способствуют повышению сознательности исполнителей, росту самодисциплины, чувства принадлежности, корпоративного духа. Но не более того.

В-седьмых, как это обстоятельство ни печально, всегда объективно существует в организации «*группа риска*», требующая особого отношения и более тщательного наблюдения. Жесткий контроль по отношению к таким исполнителям является эффективной профилактической мерой, ибо гуманность, к сожалению, понимается подобным контингентом как слабость руководителя: «*упрямая овца волку корысть*»; «*весь бы прост, да привязан хвост*»; «*дали мне шлык, а я в подворотню шмыг*». Совершенно другой вопрос, как эти люди вообще попали в организацию и почему они до сих пор в ней.

И наконец, в-восьмых, ключевой проблемой контроля является *масштаб допустимых отклонений*. Его сужение ведет к излишней расточительности и «*стрельбе из пушек по воробьям*». Неоправданное же расширение, говоря словами баснописца И. А. Крылова, можно охарактеризовать как «слона-то я и не приметил». Поэтому является искусством способность определить пограничные состояния, при выявлении которых требуется «*бить тревогу*» и применять заранее прописанные антикризисные меры: «*что нескладно, то и неладно*».

##### 5. Управленческие решения

Принятие решений служит важнейшей характеристикой процесса управления. При этом данная деятельность носит, по сути, монопольный характер, так как является исключительно прерогативой руководителей различного уровня. Управление построено на точном балансировании прав и ответственности, ибо своевременное принятие эффективных решений — обязанность начальника; но с него и персональный спрос за выбор способа действия либо уклонение, пассивность. Решение не является одномоментным актом. Ему предшествуют такие этапы, как диагностика ситуации, выявление проблем, формулирование критериев выбора, определение вариантов и их оценка относительно ограничений. И только в заключении — собственно выбор лучшей альтернативы. Далее, обязательно требуется реализовать на практике принятые решения, чтобы не было так, что они только «остались на бумаге». Таким образом, мы имеем дело с целым комплексом процедур и условий, регламентирующих этот процесс. Не случайно в народе большое количество пословиц посвящено этой теме. Их цель — помочь принять верное решение.

**1.** То обстоятельство, что руководитель самостоятельно принимает решение, совсем не означает отстранения от этого процесса подчиненных: *«одна голова хорошо, а две лучше»*. Более того, принятые келейно, без обсуждения с исполнителями, решения, как правило, «принимают в штыки», саботируют. Зато личное участие в выработке решения мотивирует с большим энтузиазмом участвовать в его реализации. Но не всякого члена организации можно и нужно привлекать как советчика: *«дал совет Аверкий, да все исковеркал»*; *«как черта ни крести, а он все кричит прости»*; *«не мечите бисер перед свиньями, да не попрут его ногами»*; *«дураков учить, что мертвого лечить»*; *«заставь дурака богу молиться, он и лоб расшибет»*. Это могут быть люди, обладающие специальными знаниями и опытом, разделяющие цели компании, с уважением относящиеся к руководителю: *«кто добрых людей слушает, тот слаще кушает»*. Но «не стоит зацикливаться» на испытанных соратниках, искусственно суживая их круг: *«не только людей, что Фома да Фаддей»*.

**2.** Всякое решение неминуемо сопряжено с неопределенностью: *«никто не знает: ни ком, ни кошка, ни поп Ерошка»*. Это означает, что всегда существует риск различных по масштабу потерь: *«не знала баба горя, купила баба поросся»*. Не стоит по этой причине затягивать окончательный выбор: *«смелость города берет»*; *«волков бояться — в лес неходить»*. Но неуместна и другая крайность — поспешность, лихачество, безрассудство: *«поспешишь — людей насмешишь»*; *«не поглядев в святыни, да бух в колокол»*; *«или грудь в крестах, или голова в кустах»*; *«или пан, или пропал»*. Просто требуется проявлять разумные осмотрительность, расчет, выдержку: *«не зная броду, не лезь в воду»*; *«семь раз отмерь, один раз отрежь»*. Или положиться на традиции и *«по проторенной дорожке идти»*: *«тех же щей, да пожиже влей»*.

**3.** При всей предпочтительности в идеале консенсусных решений, в реальной практике управления все гораздо сложнее. И подобное единодушие скорее является исключением, чем правилом. Слишком разнонаправленный характер имеют интересы основных действующих лиц (владельцев, руководства, рядовых работников). Априори поэтому любое решение ущемляет чьи-либо потребности, не отвечает каким-либо ожиданиям. Зачастую, принимая жесткие, непопулярные решения, руководитель рискует оказаться не только в меньшинстве, но и в одиночестве. Но умение сказать «нет» является важнейшим качеством менеджера: *«у нас всякого нета припасено с лета»*. В этой ситуации от него требуются четкое осознание собственной правоты, понятная аргументация, забота о перспективах, жертвование малым для сохранения большего: *«лес по дереву не тужит»*; *«снявши голову, по волосам не плачут»*.

**4.** Важную роль в реализации принятых решений играют используемые методы и средства. Они должны быть не только уместными, но и наиболее эффективными в сложившихся обстоятельствах: *«за комаром не с топором»*. Довольно распространенной является в этом контексте ситуация неумеренного оптимизма, шапкозакидательских настроений. Руководителю требуется «остудить горячие головы», «не дать вместе с водой выплынуть из ванны ребенка», сохранив одновременно дух энтузиазма, созидания, веры в успех: *«не давай повадки, чтобы не было оглядки»*.

**5.** Одна из особенностей управленческого труда — его разделение, следствием чего является повышение производительности. В частности, оно носит форму горизонтальной специализации. Применительно к деятельности менеджеров это привело к появлению функциональных руководителей. Последние принимают решения, относящиеся исключительно к сфере компетенций: *«чужой ворох ворошить, только глаза порошить»*. Другой стороной медали в условиях узкой специализации является появление местничества и одностороннего, отраслевого взгляда на проблему. Бороться с этим призваны вышестоящие линейные руководители посредством инкорпорации и мобилизации всех на достижение единой цели организации.

**6.** Существенным моментом в практике разработки управленческих решений является прогнозирование его последствий — как ближних, так и отдаленных; как позитивных, так и негативных. Вдвойне это актуально применительно к так называемым кадровым решениям, связанным, в частности, с повышением в должности: «*хороши тот, кто поит да кормит, а и тот не худ, кто хлеб-соль помнит*».

**7.** Учет фактора времени также важен в принятии эффективных решений в менеджменте. С его течением ситуация может кардинально изменяться. Однако времени присущее свойство необратимости: «*дважды в одну и ту же реку не войдешь*»; «*мертвых с погаста не носят*». Прошлое можно только анализировать, но ничего изменить в нем нам не дано. Руководителю полезно извлекать уроки из минувших событий как основы для будущих успехов, но никак не ностальгировать по «старым добрым временам». Это уместнее делать на пенсии при написании мемуаров.

## **6. Коммуникации**

Предметом управленческого труда является информация. Получение релевантных, или нужных, соответствующих решаемой задаче сведений (а не «*в огороде бузина, а в Киеве дядька*»), не такая простая проблема, как может показаться на первый взгляд, учитывая факторы времени, достоверности, стоимости и др. В этой связи бесценным источником полезной информации для руководителя являются подчиненные, коллеги, потребители. Ее получение происходит в процессе делового общения.

Подчиненные играют особую роль среди источников информации. Потенциально их знания, навыки, деловой опыт способны принести неоценимую пользу при решении сложнейших задач. Однако они не всегда спешат поделиться таковыми. Предпосылками доверия со стороны исполнителей являются порядочность менеджера, осуществляемая «политикой открытых дверей», умение руководителя слушать, поощрение за вносимые идеи и предложения. Можно также говорить в позитивном смысле о благоприятном коммуникационном климате в организации или подразделении. Попробуем очертить круг практических рекомендаций, позволяющих сформировать подобную атмосферу открытости, развитости не только нынешних, но и восходящих, и горизонтальных коммуникаций.

**1.** Не всякий исполнитель в силу различных причин (недостаток квалификации, отсутствие мотивации, недоверие руководителю) может стать для начальника источником полезной информации: «*ты — как бы ближе к делу, а он — про козу белу*»; «*с тобой говорить, что солнышко мешком ловить*»; «*твердит, что сорока Якова, одно про всякого*». Относиться к этой ситуации менеджеру необходимо спокойно, как к данности: «*наговорил Егор с гору, да все не в пору*». Ибо крайне вредны попытки «заигрывать» с персоналом, показное панибратство, желание продемонстрировать отсутствие дистанции. Это скорее приведет к отчуждению ранее лояльных сотрудников, выступавших в том числе и в роли советников. Тем более бережно стоит относиться к данному контингенту, дорожить его доверием, искать наиболее простые и эффективные каналы коммуникаций с ним: «*умный не обо всем говорит, что знает, а дурак не все знает, о чем говорит*».

**2.** Следует отдавать предпочтение, по возможности, индивидуальному формату общения, а не коллективному (за исключением специальных процедур типа «мозгового штурма» и мер по сплочению команды, а также поощрения персонала): «*у всякого Павла своя правда*». Во-первых, член коллектива, зачастую не без оснований, опасается мести, агрессии и других санкций от неформальной группы за разглашение каких-либо сведений, свидетельствующих, в частности, о групповом эгоизме: «*одна овечка опаршивет и цело стадо оплевишет*». И отсюда стремление говорить только о себе, но не оценивать деятельность других и группы в целом: «*всякий Яков про себя вякай*»; «*всякий Филат на свой лад*». Руководителю необходимо бороться с

подобной практикой: «*хлеб-соль ешь, а правду режь*». Во-вторых, имеет место феномен конформизма, или соглашательства, в силу давления (подчас латентного) коллективного авторитета всей группы или ее отдельных лидеров на сотрудника, имеющего индивидуальную точку зрения: «*люди ложь, и я тоже*»; «*как люди, так и Марья крича*». Наконец, в-третьих, межличностное общение идеальным образом подходит для критики деятельности подчиненных, которая никогда не воспринимается последними как благо: «*правда глаза колет, правда глаза дерет*».

3. Руководитель обязан, хотя бы в силу имеющейся элементарной психологической подготовки, различать невербальные сигналы неискренности собеседника, его стремления исказить факты: «*всяк крестится, да не всяк молится*»; «*на словах медок, а на сердце ледок*». Поэтому, наряду с собственно речевой составляющей, следует внимательно анализировать контекст (позу, интонацию, выражение лица, направленность взгляда и др.): «*видно по Фоме, что мужик по куме*». Только комплексное восприятие способно уберечь менеджера от скороспелых выводов и незрелых суждений: «*с горя да с печали сравнялись шея с плечами*»; «*и нашим, и вашим за копейку спляшем*»; «*и богу молится, и с чертами водится*»; «*не заслонишь солнце рукавицей, не убьешь правду небылицей*». Безусловно, определенная зрелость приходит с опытом, но следует поосторечься учиться на собственных ошибках.

4. Требуется умение подразделять информацию на конфиденциальную и общедоступную. Однаково неприемлемы обе крайности — как «голодный информационный паек», так и чрезмерная открытость, отсутствие эффективных фильтров: «*еши пироги с грибами, а язык держи за зубами*»; «*бойся вышнего, не говори лишнего*»; «*доброде молчанье лучше худого ворчанья*». Чтобы избежать подобных перекосов, стоит заранее продумать элементы информационной политики и PR, определить субъектов информирования применительно как для внутренней, так и для внешней среды, разработать перечень конфиденциальных сведений: «*про старые дрожжи не поминай дважды*».

5. Неформальные коммуникации являются неизбежным шлейфом официального общения. Другое дело, что их объем в условиях строжайшего дозирования информации может быть избыточным. Кроме того, это служит серьезным сигналом неблагополучного положения вещей в сфере управления в целом: наличия кланов, непрозрачных решений, «подковерной борьбы», протекционизма и пр. Вместе с тем, признавая бесцельность борьбы со слухами как таковыми вообще, стоит (принимая во внимание большую популярность и высокую скорость распространения) использовать иногда их на практике. Ярким примером является привлечение склонных к такого рода общению сотрудников по принципу «между нами говорят»: «*свинья борову, а боров всему городу*».

6. Умение образно, доступно и убедительно говорить является лишь одной (хотя, безусловно, очень важной) сферой коммуникативной компетентности менеджеров. И большинство из них прилагают большие усилия, чтобы овладеть в совершенстве данным результативным инструментом воздействия на подчиненных. А вот о другом таком средстве, как навык эффективного слушания, многие, к сожалению, забывают: «*хотя и не плотник, а слушать охотник*». Но ведь именно сведения, которые можно «получить из первых рук», отражающие точку зрения исполнителя или их группы, представляют особую ценность при выработке вариантов действий, определении возможных сценариев развития событий. Надо только научиться их услышать, перестав говорить самому: «*кто говорит, том сеет; кто слушает, том собирает*».

7. Руководителю должно быть обязательно присуще умение быстро понять суть дела, что называется «схватить на лету». Здесь речь идет о восприятии чужого мнения, альтернативной точки зрения. Верно и обратное. При донесении своих мыслей

до подчиненных менеджер должен быть кратким, лаконичным, не «растекаться мыслью по древу». Персонал очень не любит многословных, велеречивых начальников. Излагать надо сжато и только самую суть. Иначе у подчиненных возникает чувство раздражения из-за напрасно потеряного времени. Требуется учиться выделять в каждой информации ключевые символы, квинтэссенцию и именно ее доносить до слушателей, не злоупотребляя их вниманием: «*отозвонил и с колокольни долой*»; «*поклон — дай вон*».

## 7. Лидерство

Особенно ответственная роль отводится руководителям. Принимая судьбоносные стратегические решения, управляя зачастую многотысячными транснациональными компаниями, они по определению не могут ограничиться исключительно функциями формального начальника, администратора. Только использование дополнительного личностного ресурса в виде обаяния, примера для подражания, непосредственности и открытости способно вызвать отклик у подчиненных, повысить их энтузиазм для достижения организационных целей: «*куда дворяне, туда и миряне*».

Словом, речь идет о феномене лидерства. Проблематика эта уже на протяжении нескольких последних десятилетий доминирует в науке и практике менеджмента. Как свидетельствует статистика, тема лидерства занимает в публикациях почетное третье место после пищи и секса соответственно. Параллельно разрабатываются и другие сопряженные с ней концепции, в частности, управление талантами. Практически аксиомой является идея о том, что если лидерский потенциал не «выращивается» в рамках одной организации, то он уж точно раскрывается после относительно длительного периода работы в ней.

Тема личности вожака, атамана, головы занимает огромное место в народном творчестве. Примечательно, что наряду с формулированием позитивных, вызывающих симпатию, качеств и достоинств (того, что «любо»), в фольклоре одновременно присутствует описание ненужных, вредных и нелепых черт, подходящих старшому, «*как корове седло*». Выделим важнейшие, узловые рекомендации и советы, содержащиеся в пословицах и поговорках и относящиеся к сфере лидерства.

1. Существенную роль в подготовке руководителя играет накопление практического опыта управления конкретным объектом: «*будет именье, будет и уменье*». Приветствуется развитие карьеры в родных местах: «*где родился, там и пригодился*»; «*за морем веселье — да чужое, а у нас горе — да свое*». Но полностью не исключается вариант учения и вдалеке от них: «*чужая сторона прибавит ума*». При этом опыт может быть не обязательно позитивным, но и отрицательным: «*ошибся, что ушибся, а вперед наука*»; «*что мучит, то и учит*»; «*быль молодцу не укор*». Однако отсутствие профессиональных знаний «ставит крест» на карьере менеджера: «*если голова пуста, то голове ума не пригадут места*». Резко отрицательно и отношение к людям, которые по воле случая смогли «оказаться у руля»: «*из хама не сделаешь пана*»; «*доселе Макар гряды копал, а ныне Макар в воеводы попал*»; «*нашего Обросима невесть куда забросило*»; «*залетела ворона в царские хороны*»; «*из грязи да в князи*»; «*со свиным рылом да в калашный ряд*»; «*прежде Мокей был лакей, а ныне у самого Мокея два лакея*»; «*сохрани бог от воров и пожаров да от нашего брата, как выйдет в бары*».

2. Любая организация объективно нуждается в руководстве единоличника: «*два медведя в одной берлоге не уживутся*». И если должность эта по каким-либо причинам оказывается вакантной, обязательно найдется лицо, претендующее ее занять: «*была бы булава — будет и голова*». Но в делах подобных требуется определенная скромность и осмотрительность: «*на службу не напрашивайся, от службы не отпрашивайся*»; «*залезши в круг не по плечу, не будешь рад и калачу*». Однако

предпочтительней все же руководитель — выходец из местной среды: «*всяк кулик на своем болоте велик*».

3. В концепции харизматического лидерства предпринята попытка описать некоторые осязаемые параметры лидера, в частности: внушительный рост, физическая привлекательность и др. Однако, по-видимому, подобная корреляция не всегда имеет место: «*велик телом, да мал делом*»; «*драчливый петух жирен не бывает*»; «*не в том сила, что лошадь сива, а в том, чтобы воду возила*».

4. Важнейшим индикатором оценки деятельности лидера являются не красивые слова и обещания, а реальные дела: «*брехать, малый, не пахать*»; «*хвастать — не косить, спина не заболит*»; «*видна птица по полету*»; «*молодец против овец, а против молодца и сам овца*». Причем величине масштаба личности руководителя прямо соответствует и масштаб свершений. Поэтому вполне может быть уместна и ирония: «*великий на малые дела*».

5. Категорически неприемлемо в деятельности руководителя расхождение между словом и делом: «*не спеши языком, торопись делом*»; «*давши слово держись, а не давши крепись*»; «*иной по две обедни слушает и по две души кушает*».

6. Функция мотивации является основной в работе менеджера. Преобладать в ней должно положительное подкрепление его действий при активном пресечении слово-словий в свой адрес: «*своего спасибо не жалей, а чужого и ждать не смей*»; «*хвали рожь в стогу, а барина в гробу*». Вместе с тем руководителю должно быть присуще умение не только анализировать деятельность подчиненных (а при необходимости проявлять и недовольство ее итогами), но и критически относиться к собственным результатам, помня следующее: «*рыба тухнет с головы*»; «*ахал бы, дядя, на себя глядя*»; «*чужие грехи пред очами, а свои за плечами*». Здоровая самокритика, без мазохизма, всегда способствует росту авторитета менеджера: «*лучше от добрых хулу терпеть, нежели от злых хвалу иметь*».

7. Влиятельную силу во все времена представляло ближайшее окружение руководителя. Характерно при этом, что последнее могло проводить политику, прямо противоположную линии босса, имея некие собственные взгляды и частные интересы: «*жалует царь, да не жалует поварь*». Наличие подобных фактов обязано сподвигнуть руководителя на серьезную «кадровую зачистку» штата помощников, чтобы оставшимся и новичкам дальше не повадно было. «*Доступ к телу*» — не повод проявлять нелояльность и затевать «подковерные игры» и интриги.

8. Приоритет перед другими личностными качествами отдается воле, укрощению гнева, самодисциплине руководителя, умению «держать себя в руках»: «*кто не умеет повиноваться, тот не умеет повелевать*»; «*не суйся в волки с собачьим хвостом*»; «*не ищи мудрости, ищи краткости*»; «*молись, а злых дел берегись*»; «*кто свой гнев одолевает, тот успешнее бывает*». Одновременно ценятся великодушие, честность, скромность, отсутствие «звездной болезни»: «*что было прошло, поминать грешно*»; «*жестокий нрав не будет прав*»; «*всяку ложь к себе приложь*»; «*из-за куста и ворона востра*»; «*скрупулю душа дешевле гроша*»; «*дай бог тому честь, кто умеет ее снести*»; «*тому и почет огромный, кто скромный*»; «*напала на кошку спесь, не хочет и с печки слезть*»; «*гордым быть, глупым слыть*»; «*на гроши амунции, на рубль амбиции*»; «*самолюб никому не люб*»; «*щеч горшок, да сам большой*». Требуются также известные гибкость, ловкость, актерские дарования, даже изворотливость: «*начальнику нужны и волчий рот, и лисий хвост*»; «*ты, брат, за дугу, а я уж в телеге сижу*».

9. Красной нитью проходит мысль об особой личной ответственности руководителя за принятые им решения, неприемлемости попыток «спрятаться за спину» подчиненных, свалить на них груз ошибок и поражений: «*первый в совете, первый в ответе*»; «*нога споткнется, а голове достанется*»; «*худая матка всякому дому*

*смятка»; «легче стадом ходить, чем стадо водить». Нельзя в руководстве видеть только источник необъятных прав, неограниченной власти и получения удовольствий: «начальнику — первая чарка и первая палка»; «к желающему власти придут счасти, потом страсти, да в том ему и пропасти»; «у победы сто матерей, а поражение всегда сирота».*

**10.** Очень диалектично соотношение субъекта и объекта управления. С одной стороны, личность руководителя накладывает неповторимый отпечаток на возглавляемый им коллектив: «каков поп, таков и приход». С другой же, имеет место обратное влияние, и колорит управляемой системы запечатлевается в характере деятельности менеджера, его личности: «в худом городе и Фома дворянин»; «сойдет для сельской местности».

**11.** Наиболее рискованным, а вместе с тем и эффективным ресурсом руководителя является его репутация: «кушанье признается по вкусу, а святость по искусству». Кроме приятного морального реноме репутация имеет и вполне определенную рыночную стоимость. Отсюда стремление менеджеров любой ценой «сохранить лицо» и соблюсти «честь мундира». Репутационный капитал накапливается десятилетиями, а может быть девальвирован практически мгновенно. Восстановлению же он поддается с огромными издержками, усилиями. Впрочем, результат не может быть гарантирован пока помнят о фактах недостойного поведения: «черного кобеля не отмоешь добела».

### **8. Эффективность управления**

Всякая деятельность, в том числе и управленческая, должна иметь смысл. В этом контексте в качестве побудительной причины выступает конечный результат. Именно к его достижению направлены индивидуальные или коллективные усилия. Работа не ради работы, а для осозаемых будущих благ. Особенно это наглядно проявляется в труде хлебороба: подготовка семян, посев, уход и только потом, на финише, уборка урожая.

Применительно к менеджменту интегральной характеристикой эффективности выступает управляемость как свойство системы управления добиваться поставленных целей. Вместе с тем подобный подход не исключает использования и локальных показателей результативности. В качестве таковых могут выступать: экономическая эффективность как превышение доходов над затратами; качество товаров или услуг; гибкость системы управления как способность быстро менять конфигурацию; организационная адаптивность, или приспособляемость, к изменениям внешней среды; социальный локус, рассматриваемый как приоритетная ориентация компании на человеческие, экологические, благотворительные и другие ценности.

Народное творчество не могло оставить без внимания столь важную тему. Крестьянская сметка, находчивость, юмор в расчетах, прогнозах и сегодня способны оказать помощь управленцу при оценке эффективности различных проектов. Наиболее востребованной представляется форма советов.

**1.** События нельзя ни в коем случае «пускать на самотек», снижать уровень контроля, отвлекаться на посторонние предметы, ибо это немедленно отразится на результатах: «зачитаешься — в кармане не досчитаешься», «печалишься — хвост замочалится»; «ели, пили, веселились, подсчитали — прослезились»; «гром гремит не из тучи, а из навозной кучи».

**2.** Мониторинг рынка, изучение его конъюнктуры позволяют выявлять наиболее рентабельные сегменты, предвидеть падение и активизацию покупательского спроса и реагировать, увеличивая или соответственно снижая объемы производства: «дорого яичко к Христову дню»; «за морем телушка — полушика, да рубль перевоз»; «ехать за семь верст киселя хлебать»; «золотой ящик купи, да медный гроши положи».

**3.** Не всегда весомый результат является следствием одной-двух крупных операций или сделок. Чаще, как в японских кружках качества, высокий конечный результат достигается за счет бесчисленного количества относительно мелких трансакций, обладающих кумулятивным эффектом. Особенно это актуально для развитого и высококонкурентного рынка: *«пушинка к пушинке — и выйдет перинка»; «дай за поросенка грозди, посади в рожь, он и будет хороши»*.

**4.** Важную роль в современном бизнесе играет оптимальное соотношение центров прибыли и центров затрат, или говоря другими словами, «зарабатывающих» и «потребляющих» подразделений. То же относится к роли в организации фронт- и бэкофисов, т.е. отделов, непосредственно взаимодействующих с клиентами, и вспомогательных, сервисных отделов: *«один с сожкой, а семеро с ложкой»*.

**5.** Рано давать высокую оценку конечному результату только на основе первых обнадеживающих промежуточных итогов. Подобный оптимизм не имеет под собой абсолютно никаких оснований: *«ночная кукушка dennую перекувала»; «хвали сено в стогу»; «дело без конца, что кобыла без хвоста»; «не говори гоп, пока не перепрыгнул»; «цыплят по осени считают»; «крестил поп Иваном, да прозвал народ болваном»; «не те деньги, что у бабушки, а что в пазушке»; «вечер покажет, каков был день»*.

**6.** На итоговые, конечные результаты влияет много как внутренних, так и внешних факторов. Однаково ошибочно как все «сваливать» на собственные нерасторопность и халатность, так и на невезение, неблагоприятные внешние обстоятельства. Обычно причины носят смешанный характер: *«если бы не бог, кто бы нам помог?»; «неча на зеркало пенять, коли рожа крива»; «сама себя баба бьет, коли нечисто жнёт»*.

**7.** Важную роль в обеспечении эффективности играет продуманная политика взаимоотношений с кредиторами и дебиторами: *«я его выручил, а он меня выучил»*. Правило «золотой середины» действует и тут: крайности в виде излишней доверчивости и маниакальной подозрительности равно не приемлемы: *«пиши долг на забор: забор упадет и долг пропадет»; «пиши долг на двери, а получать будешь в Твери»; «коли нет души, на чем хочешь пиши»*.

**8.** В современных условиях кредитование является мощным фактором поддержки деловой активности, реализации инновационных и инвестиционных проектов: *«нет дома муки, так попроси у Луки»*. Однако высокая «закредитованность» бизнеса, в условиях турбулентности внешней среды, несет чрезмерные риски невозврата основного долга, несвоевременной уплаты процентов. Поэтому доктрина опоры на собственные силы, создание резервов, обеспечение высокой ликвидности как никогда актуальны: *«живем в трудах, в грехах, но на своих ногах»; «как потопаешь, так и полопаешь»; «каково руки скроют, таково спинка износит»*. Разумеется, речь не идет о некой самоизоляции в духе идей чучке.

**9.** Распространенным стереотипом является суждение априори о более высокой эффективности деятельности молодых сотрудников по сравнению с более зрелыми. В отраслях, где применяется физический труд, это скорее верно, чем нет. В сфере же интеллектуальной деятельности (аудит, консалтинг, педагогика и др.) такое суждение, пожалуй, ошибочно. К тому же следует, наряду с собственно физиологическим возрастом, учитывать и социальный: *«стар — да петух, молод — да протух»; «старый конь борозды не испортит»; «старый ворон не каркнет мимо»*. Но ничего нельзя возводить в абсолют: *«вырос, а ума не вынес»*.

### **Эпилог**

Вот и закончилась Ваша, уважаемый читатель, краткая экскурсия в мир русского фольклора. Я искренне надеюсь, что она не будет последней, и Вы будете и дальше

искать любую возможность обогатить свой словарный запас за счет народных пословиц и поговорок. Крайне важно это именно для руководителя, поскольку они делают речь сочной, колоритной, доходчивой. Но, пожалуй, более важно то обстоятельство, что подлинно народный язык, нерафинированный, незасоренный заимствованиями, прежде всего англоязычными, позволяет кардинально изменить мышление, ибо «вначале было слово». Кстати, вспомним, как президент США Р. Рейган высоко ценил русские поговорки.

Подоспевший к нам якобы с Запада кризис не является исключительно финансовым, как некоторые это пытаются представить. Это кризис олигархически-воровского капитализма. Это кризис тех ценностей потребительства и стяжательства, которые ныне захватили наше общество, и прежде всего молодежь. Только возвращение к народным истокам, нравственное очищение способны вывести нашу страну на широкую дорогу социального прогресса и общественного благосостояния. И здесь роль национального по духу менеджмента нельзя умалить.

*Так как же это — управлять по-русски?!*

Во-первых — по совести, справедливо; народ наш издревле известен своим правдоискательством. Особенно это касается распределения доходов и привилегий.

Во-вторых — не отвергая чувство юмора, ибо меткое словцо испокон веков ценилось в России. А где смех, там и удача молодецкая.

В-третьих — опираясь на мнение людей. Совет с ними, особенно со старейшинами, — важный источник конкретных, а не абстрактных знаний.

В-четвертых — находясь в гуще людей. Быть ближе к массам, не отгораживаясь от них охраной и «мигалками».

В-пятых — бережно относясь к ресурсам, прежде всего природным. Надо изживать психологию временщиков и помнить о том, что мы должны оставить своим детям и внукам.

В-шестых — помня о духовном смысле жизни. Личное благосостояние никогда не являлось на Руси ценностью.

И наконец, в-седьмых — чувствуя ответственность перед людьми. Владение и распоряжение собственностью не должны порождать безнаказанность, чванство и презрение к людям труда.

Только на таких началах и совместными усилиями мы способны навести порядок в собственном доме. И большое подспорье нам в этом — родной язык.

## СЛОВА