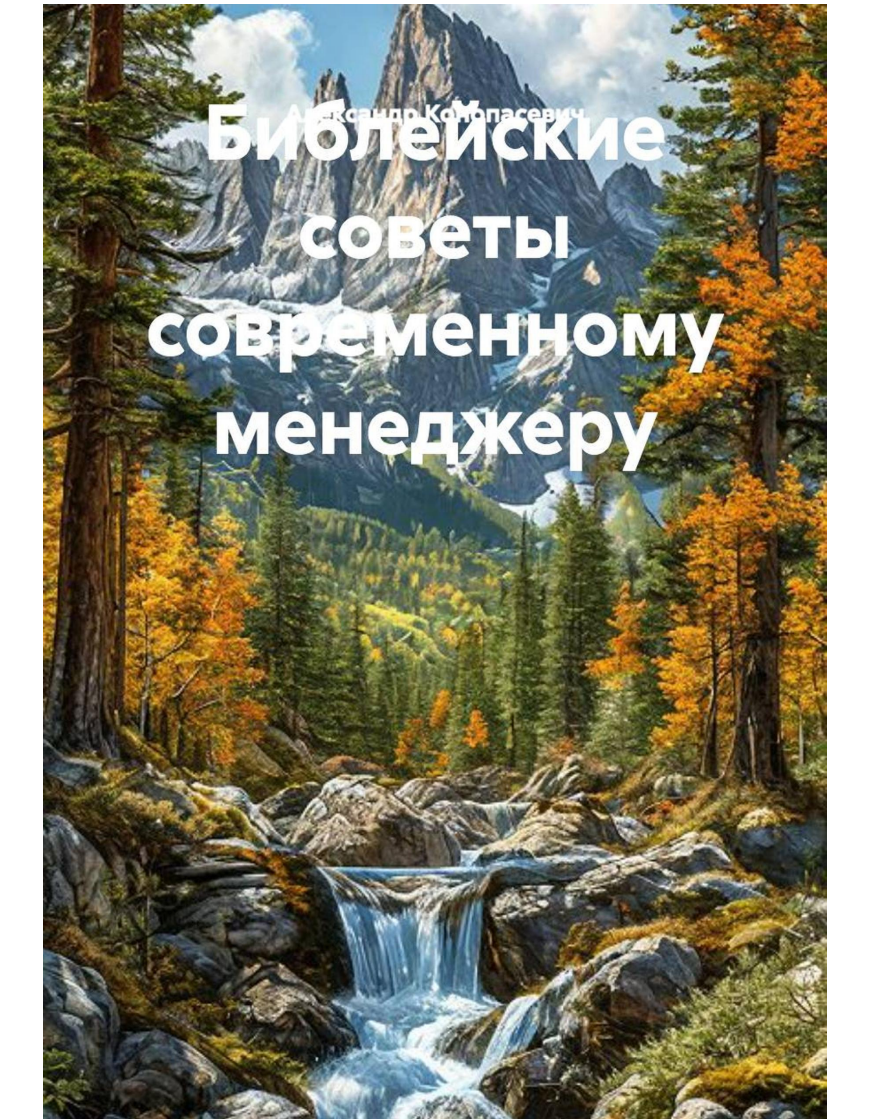


The background is a detailed landscape painting. In the foreground, a small waterfall cascades over dark, mossy rocks. The middle ground is filled with a dense forest of tall evergreen trees and some deciduous trees with bright yellow and orange autumn leaves. In the background, majestic, rugged mountains with snow-dusted peaks rise against a blue sky with soft white clouds. The overall scene is peaceful and scenic.

Александр Колупасевич

Библейские советы современному менеджеру

Александр Конопасевич

Библейские советы

современному менеджеру

<https://litres.ru/74193787>

SelfPub; 2026

Аннотация

В современном менеджменте используется свод принципов, уже ставших классическими как для организации собственной жизни, так и для управления персоналом и компанией в целом. Несмотря на то что менеджмент, как область знаний, появился сравнительно недавно, данные принципы существовали и успешно использовались задолго до появления менеджмента как самостоятельной дисциплины. Сюжеты из библейских источников, используемые в книге, иллюстрируют и подтверждают это. Автор утверждает, что Библия может быть не только памятником минувших времен, но и источником практических знаний, используемых во многих областях менеджмента.

Для широкого круга читателей.

Содержание

Вступление	4
Книга Книг, или Древняя Мудрость для Современного Человека	5
Правильная Стратегия, или Путь Авраама	17
Искусство Управления, или Чему Могут	32
Научить Сорок Лет в Пустыне	
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Александр Конопасевич Библейские советы современному менеджеру

Вступление

Господи, дай мне терпение принять то, что я не в силах изменить,

дай мне силы изменить то, что возможно, и дай мне мудрость

научиться отличать первое от второго.

Рейнольд Нибур

Книга Книг, или Древняя Мудрость для Современного Человека

Библейская многогранность

Библия — удивительная книга, к которой во многом по праву подходит определение «самая». Самая издаваемая, самая читаемая, самая изучаемая и, несмотря на это, самая оспариваемая и самая неизученная... Она отличается от всех прочих книг мира. Можно сказать, что она *особенно особенна*. Ее, собственно, и книгой-то назвать трудно, ведь это сборник порой абсолютно несхожих произведений, написанных многими авторами в разные исторические времена. И писали эти авторы о событиях разных эпох, отнюдь не всегда для них современных. Так что Библия состоит из многих книг. И поэтому, в сочетании с величием содержания, Библия — это *книга книг* в прямом и переносном смысле. Описываемые в Библии события — прежде всего факты истории человечества. И хотя это не единственный источник, описывающий некоторые глобальные и локальные исторические события, Библия во многих случаях дала толчок для дальнейшего исследования и разгадывания исторических тайн. Многие факты и домыслы о существовании горо-

дов и целых народов, известные человечеству в течение тысячелетий лишь из библейского повествования, нашли свое подтверждение в наши дни. Это стало возможным в связи с развитием археологии и других исторических методов исследования. Многие ученые, осознав это удивительное свойство библейских источников, проводят свои поиски уже целенаправленно. Они изначально руководствуются библейскими данными и продолжают совершать удивительные открытия. Современная наука с неизменной периодичностью находит подтверждение описываемым в Библии событиям, отражающим переселение народов, развитие и крушение цивилизаций и многие другие факты человеческой истории. Причем в книгах, вошедших в Библию, эти события описываются как бы между прочим, на фоне повествования о судьбах конкретных людей.

Часто мы видим жизнеописание реальной личности, жившей много веков назад и давшей начало существованию древней народности. А в наши дни мы в других источниках находим подтверждение существования этого народа именно под тем названием, которое было дано ему в момент возникновения от упомянутого в Библии родоначальника. Используемая в библейских текстах традиция хранения родословий, порой уходящих в глубокую древность, открывает нам удивительные тайны происхождения народов. Оно осуществлялось путем отделения определенных семей от своих соплеменников под руководством конкретных вождей, име-

на которых порой давали названия этим народам. Таково, например, происхождение Хеттеев, названных в Библии сыновьями Хеттеивыми, берущих свое начало от праотца Хета, который в свою очередь был сыном Ханаана, давшего название целой территории и группе населявших ее племен — в Библии они назывались Хананеями. Исав же, сын патриарха Иакова, дал начало такому народу, как Эдометяне, или Идумеи. Арабы же в древности называли себя Агарянами по имени второй жены Авраама, Агари, которая родила ему сына Исмаила, давшего, согласно библейской книге Бытия, начало этому народу.

Таких примеров можно привести множество. Интересно в них то, что многие факты, свидетельствующие о связи этих народов общими предками (и вообще их существовании в древности), подтверждены современной наукой.

Но, несмотря на историческую ценность библейских источников, о которой мы говорили выше, абсолютно исключительной Библию делает нечто совершенно иное. И суть вот в чем: исторические события, описываемые в синоптических библейских произведениях, имеют особенный смысл, а не просто хронологически излагают вехи развития человечества. Этот смысл заложен в изначальном стремлении людей познать своего Творца. Именно библейское богоискательство делает историю человечества, описываемую в Библии, осмысленной, а значит, священной. Библейскую историю так и принято называть — «Священная история». И по-

этому простые факты политической, межплеменной, внутрисемейной борьбы приобретают на страницах Библии особый, Божественный смысл. Внутри описываемых событий мы всегда встречаемся с темой о промысле Бога в отношении исторического процесса развития человечества. Мы видим, как влечет библейских героев поиск, сравнимый с вечным вопросом, затронутым в одном из стихотворений Леонида Дербенева.

Если звезды молчат — Значит, смысла в том нет, Чтоб на каждый вопрос Люди знали ответ.

Мы приходим из тьмы И уходим во тьму,
Не поняв ничего, Не узнав, почему. Птицы в небе поют,
Розовеет заря

На погасшей звезде Под названьем Земля. Кружит тысячи лет,
Но не знает звезда, Все откуда взялось

И уходит куда.

Нам бы жить без забот, Провожая года.

Только сердце щемит По ночам иногда.

Только хочется знать, Ты зачем приходил

В удивительный мир,

Неразгаданный мир.

От звездного света, холодного света, Вовеки не будет покоя нам всем!

Не будет, пока мы не знаем ответа, Откуда пришли и зачем.

Многие книги Библии не носят синоптического характе-

ра и поэтому не ставят своей целью описывать некоторые конкретные исторические события. Многие из них написаны в поэтическом, философском или пророческом ключе. Есть книги мудрых изречений и богослужебных гимнов. Но все они полны богоискательства и насыщены богооткровением для духовно жаждущего человечества. И именно это свойство библейских текстов свидетельствует о его боговдохновенности. Ведь поиск человеком Бога не может быть реализован без вдохновения Свыше.

Ибо никогда пророчество не было произносимо по воле человеческой, но изрекали его святые Божии человеки, будучи движимы Духом Святым.

Второе послание Петра.

Глава 1: 21

На страницах данного исследования мы не будем рассматривать этот духовный, по сути вселенский, контекст Священного Писания. Хотя, безусловно, где-то будем касаться и его. Наше же исследование посвящено проблемам менеджмента.

Но возникают вопросы. А можно ли использовать библейские книги для проведения подобного исследования? Может ли в них иметься такого рода материал? Отвечая на них, самое время коснуться поистине удивительного свойства библейского повествования — его многогранности.

Как мы уже говорили, Библия не является просто книгой в обычном понимании этого слова. Она наполнена мудро-

стью многих поколений людей, в чьи времена была создана, пропитана их опытом и духовной энергией. В этом смысле библейские книги абсорбировали весь опыт описанной в ней человеческой истории, включая как высокодуховные, так и материальные ее составляющие. Каждый текст Священного Писания состоит из изначального послания древнего автора, в котором он стремился отразить свое личное мнение по данному вопросу. Но, несмотря на это, он также дает возможность каждому читателю составить собственное представление о нем. Мы можем увидеть в библейских текстах некое послание художника, зашифрованное им в картине с целью дать пищу для развития творческого поиска и получения личного откровения. И составленная по такому непростому принципу Библия поистине оживает в руках читателя. Человек как бы вступает с ней в личный контакт, ведет свой собственный диалог, видя порой в конкретном тексте то, чего не замечает в том же тексте другой читатель или даже не подразумевает автор. Эта уникальность библейского повествования делает процесс его прочтения в высшей степени творческим. Именно это его свойство и придает восприятию библейских текстов подобную многогранность.

Например, в данном исследовании некоторые цитаты, взятые из Библии, в своем первоначальном смысле затрагивали решение несколько иных, чаще всего духовных, задач и не имели отношения к вопросам овладения менеджерскими навыками. Но тем не менее они, безусловно, могут

быть использованы в контексте развития науки управления людьми и процессами функционирования организаций и обществ. Ведь эти процессы тоже требуют проявления высокой мудрости и полны творческой и духовной самореализации. Многие библейские притчи, используемые как примеры для постижения принципов духовного бытия, взяты из простой, обыденной человеческой практики. Они описывают общественные процессы, протекавшие в русле повседневного, знакомого каждому его члену практического опыта. И чаще всего примеры эти носят экономический или политический характер и вытекают из хозяйственной и общественной деятельности людей своего времени, в ходе которой постоянно возникала необходимость развития навыков управления.

Поэтому Библия выступает здесь как мудрый советчик для современного менеджера в вопросах его профессиональной деятельности. С ее помощью мы сможем рассмотреть примеры и получить знания, касающиеся данной сферы, через призму глубокой мудрости и высокой духовности, присущей боговдохновенному авторству. Ведь эти примеры и знания — тоже часть священной библейской истории, являющейся в свою очередь отражением общей истории человечества с ее многогранной проблематикой.

Проблемы управления

И действительно, на протяжении всей человеческой истории необходимость в навыках организации управления воз-

никала регулярно. Общественное развитие требовало от людей совместной деятельности, в результате которой появлялась необходимость управлять ею. В процессе этого развития накапливались опыт и знания, которые дошли до нас на страницах тех или иных письменных источников. История развития Израильского общества в данном случае не является исключением. Хотя при дальнейшем рассмотрении мы увидим, что нечто исключительное в ней все-таки есть.

Источником же накопленных Израилем знаний и опыта является библейское повествование. Как мы уже говорили, Библия многогранна и в своем содержании несет несравнимо более важные знания о человеке и мире, нежели просто исторический опыт одного народа. Но в нашем случае мы коснемся той грани библейской мудрости, которая, на примере развития Израильского общества, учит нас искусству управления.

Так что же особенное мы можем увидеть в истории развития Израильского общества, описанного в Библии? Прежде всего, само происхождение народа Израиля связано с неким творческим порывом, который заключался в богоискательстве патриарха Авраама. Он вышел из языческого мира передовой по тем временам цивилизации в междуречье Тигра и Евфрата для того, чтобы найти землю, где возможно было бы основать государство, выстроенное и управляемое по небесным принципам. Это была мечта и вера праотца Авраама. Апостол Павел поэтически отразил ее в Послании к

Евреям как поиск города, «которого художник и строитель Бог».

Верую Авраам повиновался призыванию идти в страну, которую имел получить в наследие, и пошел, не зная, куда идет.

Верую обитал он на земле обетованной, как на чужой, и жил в шатрах с Исааком и Иаковом, сонаследниками того же обетования;

ибо он ожидал города, имеющего основание, которого художник и строитель Бог.

Послание к Евреям. Глава 11: 8–10

То есть богоискательство Еврейского народа, начатое Авраамом, и определило его богоизбранность. Можно сказать, что Бог избрал Евреев потому, что они в лице Авраама избрали Его.

И так народ начал свой путь в чужих землях, веря в то, что когда-нибудь он сможет построить общество, главным менеджером которого станет сам Бог, а Его земные менеджеры — цари, судьи и пророки — будут управлять Его народом по Его вдохновению и водительству. Именно благодаря этому стремлению библейская мудрость управления может представлять для нас особенный интерес и принести огромную пользу. Именно боговдохновенное авторство определяет ее исключительность. И, конечно же, как и любая мудрость, она не может утратить актуальность и в наши дни. А поскольку сам человек не слишком меняется в процессе истории в от-

личие от технологий, которые он развивал, то и проблемы, связанные с его жизненной (в том числе и управленческой) деятельностью, всегда актуальны для него. Потому что, как говорил царь Соломон:

Что было, то и будет;

и что делалось, то и будет делаться, и нет ничего нового под солнцем. Бывает нечто, о чем говорят:

«смотри, вот это новое»; но это было уже в веках, бывших прежде нас.

Книга Екклесиаста, или Проповедника.

Глава 1: 9–10

Царь Соломон был гениальным и мудрым менеджером своего времени; он оставил нам на страницах Библии замечательное наставление:

Мудростью устрояется дом и разумом утверждается.

Книга притчей Соломоновых.

Глава 24: 3

Народу Божьему не всегда удавалось следовать этим путем, и не всегда его лидеры справлялись с поставленной задачей, не допуская ошибок. Но тем ценнее для нас опыт, о котором А. С. Пушкин писал, что он «сын ошибок трудных». И пример библейских героев, которые находили выходы из весьма затруднительных ситуаций, действовали порой нестандартно и даже парадоксально, проявляя тем самым дарованную Богом гениальность. А гений, как известно (по словам того же поэта), «парадоксов друг».

На страницах Библии описывается немало ситуаций, когда возникали подобные решения. Именно в них рождались уникальные модели управления и появлялись лидеры, способные их реализовать. Библейское повествование изобилует рассуждениями о житейской мудрости, о мотивах и поступках людей, многие из которых входили в число лидеров Израильского общества. Библейские притчи, построенные на примерах повседневной жизни, несут в себе как глубокий духовный смысл, так и многовековой управленческий опыт. Житейская мудрость, заключенная в них, — это неисчерпаемый кладёзь организаторского опыта для человека любой эпохи. Ценна также библейская пророческая проповедь, вдохновлявшая Еврейский народ при построении государства, наставлявшая его в соблюдении правил и норм законности и морали. Пророки побуждали избранный Богом народ к активному совместному действию. Обращались к царям как ответственным за управление обществом менеджерам своего времени с призывом к исполнению ими долга. Можно сказать, что пророки выступали основными идеологами в формировании корпоративной культуры общества той эпохи. И хотя времена меняются, идеи, формирующие духовную составляющую жизни общества, государства, корпорации и даже небольшой компании, актуальны всегда.

Итак, описывая процесс, в ходе которого возникали проблемы организации совместной деятельности, разгорались конфликты и противоречия, которые необходимо было раз-

решать, Библия учит нас тому,

какими личностными качествами должен обладать менеджер, на каких принципах строить свои модели управления, каким образом устранять возникающие проблемы и преодолевать препятствия, как планировать и достигать поставленной цели. Яркие примеры лидерства являют нам Авраам, Моисей, Давид и многие другие библейские герои. Восхищает их способность вдохновлять людей общей идеей и вести их за собой, невзирая на трудности и препятствия, встающие на пути.

Правильная Стратегия, или Путь Авраама

Мудрость разумного — знание пути своего, глупость же безрассудных — заблуждение.

Книга притчей Соломоновых.

Глава 14: 8

Бизнес-идея как откровение Свыше

Прежде чем выйти из Харрана, Авраам получил откровение от Бога относительно того пути, который ему предстояло пройти. Откровение было о том, что Бог приготовил ему землю, где будут жить его потомки, и о том, что от него произойдет великий народ.

И сказал Господь Аврааму:

пойди из земли твоей,

от родства твоего и из дома отца твоего [и иди] в землю, которую Я укажу тебе;

и Я произведу от тебя великий народ,

и благословлю тебя, и возвеличу

имя твое, и будешь ты в благословение...

Первая книга Моисеева. Бытие. Глава 12: 1–2

Этот народ будет отличен от других тем, что сам Бог станет управлять им и оберегать его, и в нем благословятся мно-

гие народы на земле. Я думаю, что в этом обещании, данном Аврааму, заключено одно из первых пророчеств о пришествии Мессии, который явится Спасителем всего человечества. К слову сказать, именно народ, произошедший от Авраама, дал миру монотеизм, легший в основу трех мировых религий, в результате чего благословение распространилось на «все племена земные».

Я благословлю благословляющих тебя, и злословящих тебя прокляну;

и благословятся в тебе все племена земные.

Первая книга Моисеева. Бытие. Глава 12: 3

Итак, прежде чем начать какое-то дело, нужно получить откровение Свыше. И вера в него дает нам представление о собственном предназначении. Мы начинаем осуществлять свой замысел как некую вверенную нам миссию. Именно мессианское видение предстоящего пути делает его прохождение вдохновенным и осознанным.

Принятая на себя миссия дает возможность четко понимать, с какой целью вы затеваете тот или иной проект, к какому результату вы хотели бы прийти в конце пути. Цель эта должна созреть и родиться внутри вашего сознания. И рождение — это мистический акт, плод ваших размышлений и некий творческий процесс, позволяющий вам заглянуть в будущее, как бы проложить к нему дорогу. Ведь знание пути своего — это удел мудрого, говорит нам царь Соломон. Следует принять мудрое решение. Говоря современным языком,

выработка верной стратегии — то, с чего необходимо начинать любое дело.

Креативный процесс выработки бизнес-идеи и стратегического плана ее реализации должен быть положен в основу успеха. И если в голове не рождается ничего оригинального, если в глубине души не возник творческий поток — не стоит торопить события. Творчество — это событие, которое должно произойти именно с вами. Автор-фантаст Айзек С. Азимов писал об этом так: «Нельзя сказать человеку: „Ты можешь творить. Так давай, твори“. Гораздо вернее подождать, пока он сам не скажет:

„Я могу творить, и я буду творить, хотите вы этого или нет“». Ищите вдохновения, размышляйте над ним, изучайте чужой опыт и идеи. Но делать первый шаг можно лишь тогда, когда на вас, как на Авраама, снизойдет откровение, то самое творческое решение, осенявшее гениальные умы человечества на протяжении всей его истории. Откровение нисходит на нас как результат творческих мук, схожих с муками роженицы, в завершение которых на свет появляется новая личность.

Женщина, когда рождает, терпит скорбь, потому что пришел час ее;

но когда родит младенца,
уже не помнит скорби от радости, потому что родился человек в мир.

Евангелие от Иоанна. Глава 16: 21

И как любой новорожденный несет в себе присущую лишь ему одному индивидуальность, так и новая бизнес-стратегия должна быть хоть в какой-то степени оригинальной. Именно в этом ее свойстве может быть заложено то самое конкурентное преимущество, без которого, по словам великого американского менеджера XX века Джека Уэлча, не стоит приступать ни к какому делу. Важность креативности процесса создания бизнес-стратегии трудно переоценить. Многие гении человечества задумывались над тайной рождения новых идей. Немало жизней было положено на поиски источников творческого вдохновения.

А. С. Пушкин писал об этом: «Есть высшая смелость: смелость изобретения, создания, где план обширный объемлет-ся творческою мыслию».

Ну и, конечно же, помимо сказанного выше, для того чтобы определить правильную стратегическую цель, необходимо провести ряд весьма стандартных мероприятий, исследований и расчетов. Я думаю, вы сможете узнать о них из другой, специальной, литературы. Мы же не будем останавливаться на этом сейчас. Тем более что, в конце концов, говоря словами Альберта Эйнштейна,

«вперед ведут только смелые предположения, а не накопленные факты».

Стратегия и тактика

Давайте лучше обратим внимание на ошибки, которые мы

рискуем допустить при определении стратегической цели.

Очевидно, что ошибку можно совершить в самом существе вопроса, то есть выработать изначально неверную стратегическую цель и, соответственно, достигнув ее, получить неверный результат. Это как если бы мы ожидали хороших плодов виноградной лозы, возделывая дикий кустарник. К сожалению, иногда уходят годы на то, чтобы понять, что это растение по самой своей сути не может принести добрых плодов.

...Собирают ли с терновника виноград, или с репейника смоквы?

Евангелие от Матфея.

Глава 7: 16

И напротив, если умудриться реализовать идею, соответствующую актуальным тенденциям рынка, можно быть уверенным в ее успешности с высокой долей вероятности. Ведь, как утверждает великий инвестор современности Уоррен Баффетт, если плыть по течению, то нет необходимости тренировать руки. И здесь очень важно понимать, что ваше движение должно быть направлено именно по течению рынка, а не поперек и тем более не против него. Угадать это течение и правильно им воспользоваться — вот основное искусство в составлении стратегии развития. Это и есть то, что истинный стратег должен уметь делать как основную часть своей профессии.

Но в данном случае умение не в полной мере дает воз-

возможность предугадать течение рынка. Помимо классических знаний и навыков, не обойтись без чутья, как говорится, «на уровне позвоночника». Именно эта сторона профессии менеджера требует поиска вдохновляющего откровения вне рамок нашего материального мира знаний и навыков. И Небесное откровение осеняло библейских менеджеров как раз в области понимания ими стратегической цели и путей ее достижения.

Есть и другая опасность, подстерегающая менеджера на пути к определению стратегической цели. Это вероятность перепутать главное с второстепенным, неправильно выстроив приоритеты.

Бывает так, что мы попросту не видим различия между собственно целью и средствами ее достижения, или, говоря языком военных, путаем тактику со стратегией. Я твердо убежден в том, что ошибка стратегическая обходится гораздо дороже, чем ошибка тактическая. Многие компании развивали свой бизнес очень скрупулезно, оттачивая детали, борясь за качество, но в результате выпускали продукцию в виде товаров или услуг, абсолютно не востребованных рынком. Нам известны огромные государственные мегапроекты, которые осуществлялись невероятными усилиями, а в результате оказывались невостребованными или этих затрат не стоящими. Многие экономические реформы, выполнявшиеся быстро и качественно, приводили к ухудшению экономической ситуации в связи с тем, что сама их суть изна-

чально оказывалась неверной.

И поэтому при определении стратегии развития менеджера или инвестору любого проекта прежде всего необходимо избежать манипуляции собственным мнением. Это результат уверенности человека в том, что он знает все и не нуждается ни в чьих советах, что нет необходимости в критической оценке его кажущейся на первый взгляд гениальной мысли. Что поделать, мы склонны к субъективизму и часто впадаем в азарт, увлекшись той или иной озарившей нас идеей. Субъективизм приводит нас к твердому убеждению в своей правоте, а в итоге и к подчинению наших действий собственному, не всегда обоснованному, мнению. Библия называет это не иначе как глупостью.

Видал ли ты человека, мудрого в глазах его? На глупого больше надежды, нежели на него.

Книга притчей Соломоновых.

Глава 26: 12

Ошибка эта весьма серьезная, особенно при определении стратегии развития компании. Ведь, как мы уже говорили, стратегические ошибки могут лишить смысла все наши дальнейшие усилия. Я думаю, что талантливый менеджер должен всегда осуществлять внутренний мониторинг на предмет самоманипуляции, возникающей в результате уверенности в своей правоте и отсутствия объективной самооценки. Проблема эта возникает в жизни любого человека вне зависимости от сферы его деятельности. И способность

ее решать во многом влияет на личностный успех не только в делах, но и в семье, общественной и духовной жизни. Именно это провозглашал в своих произведениях великий пророк Израиля Исаия.

Горе тем, которые мудры в своих глазах и разумны пред самими собою!

Книга Пророка Исаи.

Глава 5: 21

Итак, не позволяйте себе манипулировать другими, но еще больше не позволяйте манипулировать самим собой. Для того чтобы избежать подобной ошибки, не пренебрегайте мнением экспертов.

Путь глупого прямой в его глазах; но кто слушает совета, тот мудр.

Книга притчей Соломоновых.

Глава 12: 15

При этом очень важно, чтобы мнения действительно исходили от специалистов.

Приклони ухо твое, и слушай слова мудрых...

Книга притчей Соломоновых.

Глава 22: 17

Каждое в отдельности мнение экспертов не может дать ответа на вопрос о том, какой должна быть стратегия. Необходимо составить общую картину из разрозненных заключений специалистов. Для консолидации этих мнений необходима сплоченная команда, собранная под руководством

стратегического менеджера. О том, как ее формировать и какова ценность хорошей команды, в Библии сказано немало, и в дальнейшем мы обязательно об этом поговорим. Сейчас же скажу только, что хорошая слаженная команда отличается прежде всего тем, что обладает способностью из разных мнений, как из пазлов, составить общую ясную картину. Именно она должна стать той точкой опоры, которая в дальнейшем, по емкому выражению Архимеда, позволит «перевернуть Землю». При этом важно сознавать, что это всего лишь точка опоры для достижения понимания стратегии, а не самоцель коллективной работы. Вот почему, имея эту картину перед глазами, руководителю опять-таки необходимо избегать субъективизма в ее оценке.

Для принятия же окончательного, прорывного решения важно соблюсти принцип коллегиального обсуждения. И не бойтесь переборщить с совещаниями. Лишними обсуждения не бывают. А по опыту могу сказать, что когда, казалось бы, все обсуждения исчерпаны и совещание начинает переходить в нудную стадию, — именно в этот момент зачастую и рождаются самые интересные и прорывные идеи.

Поэтому с обдуманностью води войну твою, и успех будет при множестве совещаний.

Книга притчей Соломоновых.

Глава 24: 6

Когда-то я услышал расхожую фразу, которая моментально нашла отклик в моей душе и превратилась в девиз успеш-

ного менеджера. Она гласит:

«Концентрируйся на главном, вопреки второстепенному».

Мы живем в интересное время на постсоветском пространстве. Многие нынешние менеджеры — это бывшие специалисты и руководители, начавшие свой путь в командно-административной управленческой системе. С благородной целью обеспечить занятостью огромную страну советский управленческий аппарат создавал весьма громоздкие организации, где зачастую работу одного выполнял внушительный коллектив сотрудников. С результатом спешили не всегда: вспомним хотя бы легендарный советский долгострой. При отсутствии мотивации, направленной на результат, главным становились детали, которые оттачивались порой для создания видимости работы во имя все той же всеобщей занятости. Удивительно то, что порой подобная ситуация имеет место и в компаниях, развивающихся в рыночных условиях. Это чаще связано с бурным развитием компаний в условиях быстрорастущего рынка. Структура перестает быть мобильной, численность персонала увеличивается, а менеджмент не всегда профессионально управляет данным процессом.

Именно в этих условиях важно не ошибиться и не перепутать основное с второстепенным. Как говорит Библия, главное — отцеживая комара, не проглотить верблюда:

Вожди слепые, оцеживающие комара, а верблюда погло-

щающие!

Евангелие от Матфея.

Глава 23: 24

Эта фраза обращена к фарисеям, и мне кажется, что именно фарисейство (имеется в виду собирательный образ человека косного, нетолерантного, склонного к формализму) — одна из губительных черт многих менеджеров нашего времени. Ведь для того, чтобы расплодить бюрократию и буквредство, вовсе не обязательно хорошо разбираться в процессе, которым руководишь! А порой именно за этой завесой удается долго скрывать свою некомпетентность. Такой стиль управления предполагает создание громоздких процедур, а служебная переписка приходит на смену коллегиальным обсуждениям, или, как мне нравится их называть, мозговым штурмам. А мы с вами уже знаем из наставлений царя Соломона, что успех сопровождает совещающихся. Фарисействующий менеджер опасен еще и тем, что не только заменяет главное второстепенным, но и создает формалистскую нетворческую атмосферу в коллективе. Мотивируя команду на форму, а не на содержание, он, во-первых, формирует ее из людей, склонных к подобному подходу, а во-вторых, воспитывает молодых специалистов в этом же духе. В результате возникает целый коллектив, не руководствующийся достижением поставленной задачи, а то и просто не знающий о ее существовании. Здесь нельзя не вспомнить библейскую притчу:

...а если слепой ведет слепого, то оба упадут в яму.

Евангелие от Матфея.

Глава 15: 14

И действительно, подобный подход, как правило, чреват потерей мобильности в принятии решений и, как следствие, неконкурентоспособностью компании, что в бизнесе сравнимо с падением в яму. Еще раз вспомним Джека Уэлча, который утверждал, что если компании нечем конкурировать, то ей и не стоит конкурировать вовсе.

Так часто бывает, когда менеджмент разводит бурную деятельность в виде борьбы за дисциплину, чистоту помещений и прочих «важных дел», строит из себя крупных руководителей. Со стороны это смотрится как активная работа, и часто она так и оценивается высшим руководством и акционерами. Но при этом подобный менеджмент зачастую не удосуживается разработать четкую стратегию, осуществить текущее бизнес-планирование и принять меры по их реализации. «Что происходит, в конце концов? Ой, нас обошли конкуренты. Странно... Почему?»

Тактические мероприятия, несомненно, важны, но они, безусловно, должны быть подчинены стратегической цели. Вспомним Авраама. Бог сказал ему, куда нужно идти, и эта информация определила весь его дальнейший жизненный путь. Все его оперативные действия были подчинены достижению поставленной цели. Не следует забывать и о процедурах: важно, чтобы они были прописаны и формализова-

ны. Процедуры полезны как методологически, так и в целях управления операцион-ными рисками. Но при этом нельзя забывать, что, как емко выразился апостол Павел:

...буква убивает, а дух животворит.

Второе послание к Коринфянам.

Глава 3: 6

Руководствуясь принципом превалирования главного над второстепенным, в успешной ком- пании необходимо выстраивать и систему оценки эффективности работы сотрудников. Сотрудники, мотивированные на результат, должны быть уверены в том, что при его достижении имеют право на тактические ошибки. Во-первых, это неизбежно, а во-вторых, дает им возможность взять на себя ответственность при принятии оперативного решения, если оно в итоге направлено на достижение стратегической цели. Такая постановка системы оценки создает здоровую деловую атмосферу в коллективе и помогает избежать порочной практики «перекидывания» ответственности и «отписок». Да и при подробном разбирательстве всегда можно определить, чем руководствовался сотрудник, допустив ту или иную оплошность. Здесь я не говорю об операционных рисках, которые должны быть закрыты максимально отрегулированными процедурами, исключаяющими субъективный фактор.

Определяясь в выборе стратегии, очень важно понимать, что невозможно получить все и сразу. Принимая стратегическое решение, необходимо расставить приоритеты, опре-

делившись, к чему мы стремимся в первую очередь, а что для нас является второстепенным.

Например, если стратегия предполагает агрессивное развитие, увеличение доли на рынке и региональную экспансию, не стоит надеяться, что в период ее реализации вам удастся сохранить профитабельность на высоком уровне. Такие стратегии в основном осуществляются в ущерб доходности, по крайней мере на первоначальном этапе. И ничего страшного в этом нет. Ведь стратегический менеджмент прежде всего предполагает видение и следование конечной цели. Именно конечная цель является ответом на вопрос: «Стоит ли игра свеч?» Мы должны понимать, что завоеванная путем агрессивной стратегии рыночная доля позволит нам покрыть понесенные на первоначальном этапе расходы. Добиваясь узнаваемости нашей компании на рынке, мы стремимся к долгосрочному присутствию на нем. А значит, и понесенные расходы должны рассматриваться в разрезе долгосрочных перспектив. Стремясь к агрессивному росту, развитию регионального присутствия и достижению узнаваемости бренда, мы в конечном счете получаем клиента, а вместе с ним и рыночную долю. Если нам это удастся, то компания, которой мы управляем, становится привлекательной для инвестора именно с точки зрения заложенного фундамента для дальнейшего ее развития. Ведь, инвестируя в развивающуюся компанию, всегда можно надеяться на доход от роста ее стоимости. Указанная стратегия обычно предполагает уве-

личение стоимости компании за счет ее масштабного развития. В конечном же счете, достигнув определенных масштабов, компания может перейти ко второму этапу своего развития, направленному на достижение максимальной рентабельности. И это будет уже другая стратегия и вытекающая из нее тактика.

Если в первом случае это крупные инвестиции в основные средства, связанные с развитием инфраструктуры, ростом численности сотрудников, большим рекламным бюджетом и прочими тратами, влияющими на общее увеличение доли операционных расходов, то в случае с достижением максимального дохода на акционерный капитал (ROE) тактические шаги будут выглядеть несколько иначе. Рекламный бюджет формируется уже не с целью добиться узнаваемости бренда, а с целью его поддержания. Нерентабельные точки, появление которых неизбежно на этапе первоначальной агрессивной экспансии, подлежат оптимизации или вообще ликвидируются. В целом тактические мероприятия направляются на достижение оптимального отношения расходов к доходам (CIR).

МИССИЯ - СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ - ТАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ -

ОПЕРАТИВНОЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Так, в несколько детерминированном виде, выглядит схема вытекающих один из другого приоритетов.

Искусство Управления, или Чему Могут Научить Сорок Лет в Пустыне

Внешние коммуникации

По сути, нельзя не согласиться с тем, что часть науки управления — это взаимоотношения между людьми. Мы сталкиваемся с вопросом взаимоотношений в коллективе. Возникают отношения с партнерами и клиентами. Взаимоотношения между менеджментом и акционерами в случае, если данные функции разделены. И здесь очень важно понимать, как и на каких принципах выстраивать эти отношения.

Поистине титаническая (в том числе и менеджерская) задача была возложена на Моисея. Этот пророк, несомненно, являет собой образец само-отверженного и талантливому руководителя. Он в тяжелейших условиях возглавил и осуществил один из грандиознейших проектов всех времен и народов, выведя Еврейский народ из Египта в землю, которую Бог обещал еще Аврааму. Осуществление этого проекта, как мы знаем, заняло сорок лет. Судьба Моисея далеко не однозначна. Она и трагична — хотя бы потому, что, выполнив свою миссию, он сам так и не вошел в землю обетованную. Она и безмерно трудна: ведь, судя по библейскому описа-

нию, Израильское общество той эпохи — отнюдь не самый легкий в управлении коллектив, какой может достаться менеджеру. Но в то же время — сколько светлых побед и счастливых мгновений удовлетворенности своими свершениями! И наконец, жизнь Моисея всегда была исполнена счастья и глубокой радости от осознания того, что он делал дело, в которое безоглядно верил.

Путь Моисея к основному деянию его жизни начался с момента, когда он, движимый любовью к своему народу, вступился за еврейского юношу и убил обидчика-египтянина. Это событие кардинально изменило его дальнейшую судьбу. Ведь он был воспитан при дворе фараона и наверняка имел все перспективы прожить жизнь сытую и беспечную. Но он предпочел изгнание. И причинами явились его любовь и сострадание к своему народу.

Этот мотив, безусловно, должен лежать в основе взаимоотношений руководителя с возглавляемым им коллективом. Успешный менеджер любит вверенное ему дело и подчиненных ему людей. Нужды людей не могут быть ему чужды. Он обязан активно участвовать в процессах, протекающих внутри компании. Именно с этого следует начинать свое руководство.

Итак, Моисей начал свое служение как менеджер, возглавивший Еврейский народ при исходе его из Египта. Чему же мы можем научиться у этой гениальной исторической личности? Я думаю, очень многому. Но давайте начнем хотя бы

с того, как он проводил переговоры.

Прежде чем вывести народ из Египта, Моисею необходимо было договориться с фараоном, чтобы тот позволил это сделать. Понятно, что фараону это было невыгодно, так как народ насчитывал 600 000 человек, причем без учета женщин и детей. Извиняюсь, но именно так исчисляли людей в древние времена. Кто согласился бы потерять такое количество рабочих рук?

Поэтому переговоры Моисей начал вести мудро и искусно, не предлагая фараону заведомо неприемлемых условий. Моисей предложил вывести народ Израиля не «насовсем», а всего лишь на расстояние трехдневного пути, для проведения религиозного обряда жертвоприношения. Он прекрасно понимал очень важное правило, которое надо соблюдать при согласовании условий любой сделки. Это правило гласит, что сделка состоится только при условии обоюдной удовлетворенности участвующих в ней сторон.

Часто случается так, что при обсуждении условий соглашения одна из сторон предлагает абсолютно неприемлемые для другой условия, так сказать, на дальнейший торг. И знаете, почему это ошибочно? Во-первых, потому что подобные условия все равно не будут выполнены, а во-вторых, потому что мы поставим партнера в неловкое положение — положение глупца, заранее предлагая ему сделку, на которую согласится только человек неразумный. Это, безусловно, создаст неблагоприятную, негативную почву для переговоров, что в

конце концов не позволит выговорить для себя оптимальные условия. Очевидно, что мягкая и даже кроткая позиция в сочетании с неотступностью и упорством может дать при ведении переговоров гораздо более весомые результаты.

Кротостью склоняется к милости вельможа, и мягкий язык переламинает кость.

Книга притчей Соломоновых.

Глава 25: 15

Здесь, как в шахматах, нельзя выигрывать на ошибках. А вот выигрыш на превосходстве в искусстве игры гораздо более надежен. Понимая это, Моисей предложил фараону отпустить народ не навсегда, а всего лишь на несколько дней. Он сделал так, четко памятуя: предложение будет принято лишь при условии, что оно выглядит реалистично.

Здесь нельзя не упомянуть одну, хотя и не библейскую, но очень поучительную современную притчу, или анекдот. О том, как один человек предложил другому купить у него автомобиль. Он сказал, что машина стоит 10 тысяч долларов, но так как он безмерно уважает своего товарища и хотел бы оказать ему какую-нибудь услугу, то готов уступить автомобиль за 9 тысяч. Однако другой понимал, что красная цена машине как раз и есть 9 тысяч долларов, а все разговоры про уважение — всего лишь уловка. Он ответил своему приятелю, что очень ценит его желание пожертвовать ради него тысячей долларов и поэтому не торопит его.

Он предложил ему продать машину третьему лицу за 10

тысяч и принести эту тысячу наличными, выказав тем самым свое уважение. Поистине, именно так и следует вести себя на переговорах, используя принцип:

«с чистым — чисто,

а с лукавым — по лукавству его».

Псалтирь. Псалом 17: 27

Исходя из вышесказанного, можно прийти к простому выводу: вопреки расхожему мнению, переговоры надо начинать не от большего к меньшему, а наоборот. То есть, желая получить что-либо по максимуму, нужно начинать с приемлемого минимума, с тем чтобы вызвать первоначальный интерес и вынудить противоположную сторону отказаться от альтернативных предложений. И уже в процессе переговоров достигнуть максимально возможных преимуществ для себя.

Как мы знаем из книги «Исход», первоначально фараон ответил Моисею отказом, переговоры перешли в длительную стадию. Что тоже случается нередко, и это обстоятельство можно весьма успешно обратить в свою пользу.

Пытаясь получить при сделке свой необходимый максимум, переговоры можно проводить не один и не два раза, возвращаясь к обсуждаемым условиям с новыми аргументами. В перерывах между переговорами мы можем собирать дополнительную информацию и осуществлять определенные действия и шаги, направленные на склонение противоположной стороны к принятию наших условий. И при

этом важно оставаться до конца неуклонными в достижении своей цели.

Просите, и дано будет вам; ищите, и найдете;
стучите, и отворят вам;
ибо всякий просящий получает, и ищущий находит,
и стучащему отворят.

Евангелие от Матфея.

Глава 7: 7–8

Потому что, как гласит известная библейская притча, человек получает просимое «по неотступности».

...положим, что кто-нибудь из вас, имея друга, придет к нему в полночь и скажет ему: друг! дай мне займы

три хлеба, ибо друг мой с дороги зашел ко мне, и мне нечего предложить ему; а тот изнутри скажет ему в ответ:

не беспокой меня, двери уже закрыты,

и дети мои со мною на постели; не могу встать и дать тебе.

Если, говорю вам, он не встанет и не даст ему по дружбе с ним, то по неотступности его, встав, даст ему, сколько просит.

Евангелие от Луки. Глава 11: 5–8

Именно так и действовал Моисей. Он многократно встречался с фараоном, требуя от него выполнить все свои условия. И через какое-то время фараон начал уступать. Вначале он решил отпустить только мужчин, а женщин, детей, крупный и мелкий домашний скот оставить в Египте. Затем он согласился отпустить только мужчин, женщин и детей. И в

конце концов, в результате длительных и весьма бедственных для египтян переговоров, народ был отпущен со всем своим имуществом. Казалось бы, Моисей добился того, чего хотел, и теперь мог отправиться в путь с чистой совестью. Но он был гениальным менеджером и поэтому посчитал необходимым получить не только запланированный минимум, но и нечто сверх того. Он провел переговоры с рядовыми жителями Египта, которые, будучи утомлены теми бедствиями, которые обрушивались на них из-за нежелания фараона отпустить народ Израиля, были готовы на многое. В результате этих переговоров Египтяне одарили израильтян всевозможным имуществом, золотом и серебром.

Моисей, гениально проведя переговоры, добился права на выход народа из Египта и в дополнение ко всему обогатил израильтян имуществом их поработителей. Это был настоящий менеджерский успех, который заключается в возможности реализовать поставленную задачу более чем на сто процентов. При этом он проявил отменные гибкость и упорство одновременно. Он прошел для этого длинный путь от обитателя фараонова дворца до вождя Израильского народа, включая жизнь в изгнании среди Мадямских пастухов Синайской пустыни. Это был великий лидер, который шел на все для достижения великой цели. Он мог бы сказать, как впоследствии апостол Павел, что в борьбе за свободу Израиля

...для всех я сделался всем,

чтобы спасти по крайней мере некоторых...

Первое послание к Коринфянам. Глава 9: 22

Сделаться всем для всех — это одна из основных технологий продавца, которая неизменно приводит к реализации сделки именно на необходимых вам условиях, создавая заинтересованность в них у противоположной стороны.

Стоит вспомнить еще одну библейскую историю удачно проведенных переговоров и вытекающей из них сделки. Иаков, сын Исаака и внук Авраама, провел много лет в переговорах с тестем Лаваном, отстаивая свое право забрать обеих жен и имущество и вернуться к себе на родину. Но, проработав у Лавана много лет, Иаков не хотел возвращаться, не обеспечив себя и свою семью определенным богатством, вознаградившим его за труд. Поэтому он предложил Лавану сделку, в результате которой овцы и козы, родившиеся с черным или пятнистым окрасом, переходили в собственность Иакова. Сделка интересна тем, что Иаков в данном случае выставил условия, на первый взгляд очень выгодные именно его партнеру. Он руководствовался принципом необходимой заинтересованности обеих сторон при заключении любой сделки. Лаван понимал, что светлые овцы и козы будут приносить светлое потомство и поэтому он останется в выигрыше.

Еще один пример того, что к переговорам надо приступать так, чтобы вызвать первоначальный интерес к сделке у партнера и только потом бороться за вытекающие из нее и

необходимые для вас результаты. При этом средства и технологии, с помощью которых вы будете достигать цели, всегда являются вашей частной прерогативой. Ваши ноу-хау — это конкурентное преимущество. И противоположная сторона также может пользоваться своими конкурентными преимуществами. Тут важно соблюсти две вещи: оказаться проворнее и при этом выполнить все договоренности, чтобы в случае вашего успеха никто не смог предъявить к вам претензии. Именно так и поступил Иаков. Используя хитроумное ноу-хау, он делал насечки на ветках деревьев, а потом выкладывал ветки у водопоя. Это материальное действие производило некий мистический эффект, в результате которого овцы и козы приносили черный и пятнистый приплод. И в результате честной конкурентной борьбы Иаков смог обогатиться, в том числе и за счет неконкурентоспособности своего оппонента.

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.