

Часть 3

Советы на каждый день

Пытаться давать советы - дело почти безнадежное, но такое соблазнительное. В каждой конкретной ситуации нужно свое конкретное решение. И все же есть то, что часто используется в управлении временем, информацией, людьми и деньгами, и с чем хотелось бы познакомить читателей. Возможно, у кого-то возникнет после этого желание задуматься самому, как лучше решать подобные проблемы, или почитать по этому вопросу соответствующую литературу. Если это произойдет, то можно будет считать, что время, потраченное на чтение этой части не пропало даром.

Глава 11

О работе заповедника и в заповеднике

О работе с разными ветвями власти

Работая с представителями разных ветвей власти, следует учитывать специфику и стиль их работы, характерные отличия в отношении к решению вопросов. Соответственно, при работе с представителями этих органов нужно по-разному строить и взаимодействие, и тактику своих выступлений.

Компетентные и профессиональные представители органов *судебной власти*, как правило:

- а) предварительно внимательно знакомятся с материалами дела;
- б) привлекают к работе экспертов, задавая им конкретные вопросы;
- в) руководствуются при принятии решения Законом и здравым смыслом.

При работе с судом для успешного решения вопроса важно до судебного заседания тщательно подготовить и передать все материалы по делу. Нужно максимально подробно в исковом заявлении или в объяснении на исковое заявление, если иск к Вам, дать ссылки на все имеющие отношение к делу статьи законов, желательно с цитированием, приложить оценки и заключения экспертов, заявления свидетелей, максимально облегчив работу суда. Учитывая, что зачастую в природоохранном праве они ориентируются крайне слабо в виду отсутствия регулярной практики, предоставьте копии нужных для рассмотрения дела законодательных и нормативных документов, включая извлечения из комментариев к Федеральному закону "Об особо охраняемых территориях".

На суде, напротив, выступать следует достаточно сжато (уважайте чужое время) и аргументировано, опираясь только на ключевые законодательные документы, т.к. всю правовую часть судьи могут взять из ваших материалов в деле. Чрезмерные и пространные речи с постоянными ссылками на законы в ходе судебного заседания вызывают раздражение судей, так как, во-первых, отвлекают их от сути дела, во-вторых, затягивают время процесса, а в-третьих, задевают профессиональное честолюбие. Наблюдая, как жестко судьи по гражданским делам в областном суде ведут дела с адвокатами и юрисконсультами, мы считаем за благо работать с судами сами. За четыре с половиной года через суды прошло более полусотни дел заповедника и к заповеднику, ни одно из которых нами не было проиграно.

Опытные и профессиональные представители органов *исполнительной власти*:

а) предварительно бегло знакомятся с материалами дела сами, но чаще поручают это специалистам аппарата;

б) привлекают к работе специалистов аппарата и экспертов, поручая им подготовить проекты решения;

в) руководствуются при вынесении решения здравым смыслом, иногда вопреки закону.

При работе с исполнительной властью важно предварительно проработать предлагаемое Вами решение с сотрудниками аппарата. Процедура прохождения документа по всем положенным ступеням иерархической лестницы обязательна, какие бы прекрасные отношения с руководителем и его подчиненными у Вас ни сложились бы. Во-первых, многие вопросы при поддержке специалистов администрации решаются просто в рабочем порядке. Во-вторых, выигрыш во времени, который Вы получаете, перескакивая при решении вопроса через какую-либо ступень служебной лестницы, как правило, оборачивается задержкой при его реализации или даже полной блокадой уже казалось бы решенного вопроса. В-третьих, не следует забывать, что, как правило, сотрудники аппарата переживают не одного руководителя, но хорошо помнят тех, кто нарушал установленные правила игры.

При обсуждении важного для Вас вопроса на заседании нужно предложить проекты предлагаемых решений, согласованные с руководителями большей части (а желательно - всех) заинтересованных организаций. Как правило, если нет возражений у заинтересованных сторон, решение принимается автоматически. Но в случае разногласий, принципиально важно заручиться поддержкой не только специалистов аппарата, но и экспертов. Обращаться следует к здравому смыслу руководителей, принимающих решения, т.к. обращение к законам действует слабо (порой не действует вовсе) и помогает далеко не всегда.

При конфликтном решении вопроса, когда Вы не в состоянии убедить руководителя, и Вам приходится отказаться вы-

полнять распоряжение, важно не дать конфликту перейти в эмоциональный. Независимо от решения проблемы, Вы должны расстаться как деловые партнеры, готовые к сотрудничеству по другим вопросам.

Депутаты органов *законодательной власти*, в силу специфики их формирования, часто не являются ни компетентными, ни опытными, ни профессиональными, а потому:

а) как правило, предварительно не знакомятся с делом, считая, что смогут в нем разобраться по ходу заседания;

б) редко привлекают объективных экспертов и невнимательно их слушают;

в) при принятии решения зачастую руководствуются личными эмоциями и конъюнктурными соображениями.

С законодательной властью работать сложно. Здесь умение хорошего оратора влиять на аудиторию может значить много больше, чем обоснованность решения законами и обращение к здравому смыслу. Огромное значение приобретает "лоббирование", предварительная работа индивидуально с каждым депутатом. Хороший результат дает также работа со специалистами аппарата (помощниками или консультантами депутатов), которые готовы в рабочей обстановке по сути разобраться в вашем вопросе и способны реально влиять на принятие решения депутатами. Смягчает ситуацию то, что с этой ветвью власти директору заповедника приходится работать реже всего.

О руководителе и руководстве

Руководитель должен быть всегда "в форме". Если плохо себя чувствуете, то лучше совсем не выйти на работу (отдохнуть, полечиться, почитать специальную литературу или просто подумать), чем в состоянии неконтролируемой или неадекватной реакции принимать неверные решения или просто испортить настроение подчиненным.

Старайтесь, чтобы в Вашем непосредственном прямом подчинении были те, кто Вам симпатичен. Атмосфера любви должна быть вокруг Вас и в коллективе. Если у кого-то из руководителей или из сотрудников к кому-то ярко выраженная неоправданная антипатия, переподчините тому, кто готов с ним работать с чувством доброжелательности.

При выборе форм и мер воздействия стремитесь к пониманию "пострадавшим" справедливости и необходимости наказания. Помните: замечания - наедине, похвала - при всех.

Не бойтесь признавать ошибки. Это не уронит Ваш авторитет, а лишь усилит его.

Делегируйте все, что можно, кроме своих главных функций: постановка целей и задач, мотивация, оценка, контроль, расстановка кадров.

Точность - вежливость королей. Если Вы хотите приучить всех ценить чужое время - начинайте всегда все во время, никого не дожидаясь. Помните, что на поезд даже самые злостные "опаздывальщики" успевают до его отправления.

Если Вы хотите сохранить работоспособность коллектива, то принципиально важно избежать перекосов в разных отделах внутри заповедника в вопросах трудовой дисциплины, социальной защищенности и льгот, оплаты труда.

О планировании

В прежнее "застойное" время планирование работы заповедников определяли два основных документа: проект организации работы заповедника, подготовленный при проведении лесоустройства и пятилетние и ежегодные планы капитального строительства, заповедно-режимных и лесохозяйственных

мероприятий, научно-исследовательских работ и работ по экологическому просвещению со сметами бюджетных и внебюджетных расходов (в системе лесного хозяйства - промфинплан).

Плюсами было гарантированное финансирование и возможность реального обоснованного планирования. Минусами - жесткая, косность бюрократической системы, требовавшая ориентации руководителя в большей степени на исполнение расходов, чем на повышение их эффективности, и сложности, связанные с регламентированными централизованными поставками, при регулярных сбоях в которых трудно было приобрести необходимые материалы, оборудование или инвентарь, даже имея на счету гарантированные деньги.

Рынок решил многие проблемы снабжения. Имея деньги, за наличный или безналичный расчет можно достать практически все. Но...

В настоящее время денег у федерального руководства нет ни на проведение лесоустройства, ни на обеспечение жизнедеятельности заповедников. В этих условиях годовые планы и бюджетная заявка уже почти потеряли свое значение для реального планирования управления. Как никогда успешность работы заповедника сегодня зависит от умелого оперативного руководства, от того, насколько верным окажется прогноз по успешности поиска финансирования и насколько эффективны будут расходы.

В последнее время все чаще звучит слово "менеджмент-план" или "план управления", вызывающее изрядное раздражение руководителей заповедников, задержанных проблемами поиска денег для латания дыр. От обычного проекта организации работы заповедника менеджмент-план отличает большая гибкость и ориентация на постоянную корректировку плана действий в зависимости от изменения целей и текущего состояния дел.

Но менеджмент-план - не панацея. Он способен помочь решать проблемы только в том случае, *если заповедник не потерял свойства управляемой системы* (см. ч.1, гл.1), такие как *четко определенные цели управления, способность изме-*

няться, иметь дееспособную организационную структуру управления, возможность выбора вариантов, ресурсы, возможность установления обратных связей, измерения результатов. Разработка менеджмент - планов для заповедников при отсутствии хотя бы одного из условий - занятие малоэффективное. А всем условиям, увы, не отвечает почти ни один заповедник. Поэтому, вряд ли без коренного изменения сложившейся ситуации, разработка менеджмент планов окажет существенное влияние на состояние заповедников.

На наш взгляд, при планировании практической работы не обязательно разрабатывать детальный проект развития или многовариантный и многоступенчатый менеджмент-план. Но принципиально важно для каждого заповедника определить ключевые моменты:

1. *Цель движения и этапы развития.* Каким должен стать заповедник через год, пять, двадцать лет.

2. *Полное меню всех важных и нужных расходов,* которое является основой для регулярной правки и корректировки. При организации заповедника "Керженский" была составлена полная смета расходов, которая в течение четырех последующих лет являлась ориентиром, как при ежегодном планировании, так и при определении расходов, которые в основном "укладываются" внутри этой сметы.

3. *Приоритеты финансирования,* которые могут меняться по годам и даже в разное время года в зависимости от ситуации.

Так главным приоритетом в заповеднике "Керженский" являются *расходы, без которых под угрозой срыва оказывается решение наиболее важных проблем:* летом при высокой пожарной опасности это обеспечение четкой связи, запаса ГСМ и исправной техники, работы инспекторов на территории. Зимой, когда главная проблема - браконьерство, приоритет отдается работе инспекторов на территории, обеспечению четкой связи. Без техники и ГСМ трудно, но можно обойтись. И т.д.

Вторую по важности группу составляют *расходы, определяющие эффективность работы.* Так при выборе между офисной мебелью и оргтехникой приоритет отдается последней, т.к. она значительно повышает эффективность работы, даже если ксерокс стоит на ящике, компьютер - на старом столе. Оборудование обогреваемой хижины - дело не очень дорогое по сравнению с расходами на ГСМ, но если она поставлена по месту, то закрывает проблемы пешей охраны отдаленного участка при меньших издержках, чем патрулирование этой территории на машине.

Важны и *расходы, которые определяют и формируют имидж заповедника* - на символику, аншлаги, форму, буклеты, газеты, стенды, видеофильмы.

К ключевым относятся *расходы, направленные на будущее, на развитие заповедника,* такие как учеба персонала, работа с населением, общественностью и органами власти, проектно-исследовательские работы, такие как установление границ в природе, лесоустройство, разработка проектно-сметной документации для капитального строительства и пр.

Определение приоритетов финансирования - важная составная часть политики организации. Оно позволит внести ясность в хаос конкретных решений по тому, как делить деньги, которых постоянно не хватает.

В завершение хочется привести высказывание С. Паркинсона и М. Рустомджи /14/ о необходимости долгосрочного планирования:

"Ведущие компании составляют ... бюджеты на десять лет вперед. Эти бюджеты пересматриваются каждое полугодие, после чего составляются бюджеты на следующие шесть месяцев, так, чтобы бюджет был всегда составлен на десять лет вперед. Эти периодические ревизии помогают руководству сохранять бдительность и быть уверенными в том, что изменившиеся условия не застанут его врасплох. Можно с уверенностью сказать, что чем неопределеннее будущее, тем больше не-

обходимость в заблаговременном планировании. ...Имея бюджет, возможно в какой-то степени получить контроль над будущим”.

Не меньшее значение, чем планирование бюджета, имеет и планирование рабочего времени как руководителя, так и подчиненных.

О демократии и обсуждениях

При планировании работ, составлении проектов и смет, и просто при принятии тех или иных управленческих решений особенно часто приходится задумываться о том, когда, с кем, как и по каким вопросам нужно проводить обсуждение.

Не играйте в демократию, но привлекайте к выработке оптимального решения весь необходимый интеллектуальный потенциал организации.

Если Вы уже приняли решение по вопросу, то не выносите его на обсуждение, а доведите до исполнителей, обсуждая лишь то, как его лучше реализовать.

Но если Вы действительно хотите решать вопрос демократическим путем, тогда Вы должны принять к исполнению совместно выработанное решение, даже если оно Вам не нравится. Нельзя отменять решение, выработанное с Вашей подачи коллегиально. Это не только вызовет оправданный протест, но и отобьет желание обсуждать серьезно что-либо в дальнейшем.

Классический пример, когда бабушка за завтраком спрашивает внука: “Тебе чай или кофе?”, а на ответ внука: “Кофе” тут же возражает: “Нет, кофе вредно, лучше чай”. Увы, нередко подобным “демократическим” путем поступают и руководители, вызывая чувство раздражения и обиды у подчиненных.

Лучше всего до обсуждения определить правила игры: это будет мозговой штурм с целью поиска идей; или конструктивная критика предлагаемых вариантов с целью анализа узких мест и поиска дыр; или выяснение общественного мнения с целью оценки предполагаемых социальных последствий; или просто необходимость “спустить пар в котле”, снизить напряженность в коллективе и понять причины скопившихся проблем; или действительно руководство готово решать проблему путем голосования или использовать элементы самоуправления.

Демократия оптимальна при стабильной ситуации, но в “экстреме” часто бывает нужна жесткая диктатура. На тушении пожара или при задержании вооруженного браконьера для руководителя вполне уместна знаменитая формулировка: “Мы тут посоветовались, и я решил...”. Одна из наиболее часто повторяющихся ошибок, когда на обсуждение выносятся вопросы, требующий непопулярного и авторитарного решения.

О научных исследованиях

Концепции организации научных исследований в заповедниках посвящены несколько работ Е.А.Шварца /45, 46/. Не оставлены в стороне эти вопросы и в программной статье В.Б.Степаницкого /24/. В каждом заповеднике необходимо определить не только отношение к концепции и профиль научных исследований, но и выработать свою политику по определению приоритетов тех или иных исследований, критериев оценки приемлемости тех или иных методик, форм сотрудничества со сторонними исполнителями и т.д.

Научный отдел - лицо организации, ее мозг. Цените его и используйте этот интеллектуальный потенциал в выработке оптимальных решений проблем заповедника.

Психологический климат внутри коллектива в значительной мере определяет состав научного отдела. Осторожно и внимательно подбирайте кадры научных сотрудников. Претендент на работу в научном отделе заповедника должен иметь не только диплом профильного вуза, но главное - *интересоваться наукой*.^{*} Помните, что если научный сотрудник не хочет работать, то заставить его работать невозможно.*

Уделяйте особое внимание мотивации. Сотрудники научного отдела, если они работают, то отнюдь не только ради тех денег, которые сегодня не обеспечивают даже необходимого прожиточного минимума.

Стремитесь сделать научно-исследовательскую работу в заповеднике максимально открытой для обмена информацией и общения сотрудников с коллегами. Возможность участия в научных совещаниях и конференциях, командировки по обмену опытом и стажировки у специалистов, выезды в научные центры для консультаций и работы с литературой - необходимые условия для организации полноценной научной работы. Большое значение имеют регулярные контакты научных сотрудников с работниками других научных учреждений, в том числе привлечение их для организации и проведения научных семинаров в коллективе заповедника.

Природоохранная этика в научных исследованиях должна занимать ключевое место. Как пишет А.А.Никольский /47/ "...настало время подумать об этической экспертизе на территории заповедников. Ее главная задача - следить за тем, чтобы сами ученые не нарушали нормы профессиональной этики - этики благоговения перед жизнью".

* Можно также добавить, что лучше иметь совместителя - доцента кафедры зоологии в ВУЗе, чем на полной ставке проживающего по месту центральной усадьбы неудавшегося агронома, от науки весьма далекого, но рвущегося в научный отдел (прим. рец.).

Исследования, при которых ради изучения фенетики зубов специалисты заповедников отстреливают медведей (пусть даже и за пределами заповедника) или отлавливают сотни полевок, с этих позиций, мало чем отличаются друг от друга, трудно совместимы с природоохранной этикой и нежелательны в заповедниках.