

Из советов профессионалов менеджмента

Если Вам достался лимон, сделайте из него лимонад.
Д.Карнеги

Искусство управления

Если организация не развивается, не совершенствуется, не растет, то обязательно найдутся некие факторы или причины, которые будут способствовать ее "свертыванию", поэтому любой прогрессивный менеджер постоянно стремится внедрять новую, более совершенную технику, технологию, корректирует цели и задачи, улучшает организационную структуру, систему оплаты труда, методы работы с кадрами.

В.Г.Зазыкин, А.П.Чернышов /8/
* * *

Для управления нет ничего важнее, чем искренность. Не вообразайте, что Вы можете пускать пыль в глаза своим рабочим. Они проницательны и всегда готовы заметить неискренность.

По мнению Друкера, честность - самое важное качество для хорошего управления.

Добейтесь репутации человека, который всегда держит свое слово, или даже выполняет больше, чем обещал. Никогда не обещайте того, что не можете выполнить, и следите за тем, чтобы никто не принимал Вашу дружескую болтовню за обещания.

Каждый совершает ошибки. Но как только ошибка сделана,

очень важно направить все усилия на ее изучение, анализ, осмысление, после чего необходимо попытаться понять, почему все-таки она была допущена. Учитесь на ошибках. Со временем Вы заметите, что совершаете их все меньше и меньше, поскольку всегда извлекаете из них уроки.

Вините других, и другие будут винить Вас. Вините себя, и другие постепенно начнут поступать так же. В результате Вы получите не только улучшения в работе, но мир и гармонию в своем рабочем окружении.

С.Паркинсон, М.Рустомджиджи /14/

"Управляющая пятерня"

Если Вы хотите легко и прочно запомнить основные задачи управленческой ответственности, посмотрите на рисунок. Один (указательный) палец показывает на того, кого Вы хотите в чем-то обвинить, три пальца указывают назад, на себя. Они спрашивают:

1. Кто выбрал этого человека для выполнения задачи, которая решена неудовлетворительно?
2. Кто его инструктировал, как это было сделано?
3. Был ли соответствующий контроль за его работой?

Как может получиться плохой результат при хорошем управлении? Только убедившись, что за ответы по всем трем пунктам получены хорошие отметки, можно разогнуть "Обвиняющий" палец. При этом большой палец напоминает, что излишний нажим делает успех невозможным.

Вернер Зигерт, Лючия Лонг /48/
* * *

Хорошие менеджеры никогда никого не обвиняют - они только выясняют, что произошло не так, и действуют или планируют дальнейшие действия так, чтобы избежать подобных повторений.

Джон Кортис /15/

О мотивации

Хорошая практика включает в себя:

а) платить людям хорошую заработную плату и давать шанс заработать больше за лучшее выполнение своих обязанностей...;

б) объяснить им причину, дать обоснование существования их рабочих мест и пояснить позицию корпорации по отношению к каждому рабочему месту - сфокусироваться на нем;

в) обращаться с сотрудниками, как с человеческими существами, хоть и плохо запрограммированными и информированными, которые хотят работать на компанию и полностью разделяют все точки зрения компании, т.е. полностью стоят на ее стороне;

г) громко хвалить выдающиеся успехи и усилия, но балансировать их тихим, но тактичным замечанием (нареканием), когда заметили, что человек не дорабатывает;

д) задавать стимулирующие вопросы, не важно, что они не серьезные.

Мотивация имеет много общего с руководством и сексом - занимайтесь этим, но не болтайте много об этом.

Джон Кортис /15/

Требования к руководителю

- Способность эффективно управлять собой и своим временем.
- Разумные личные ценности.
- Четкие личные цели и цели выполняемой работы.
- Упор на постоянный личный рост.
- Навык быстро и эффективно решать проблемы.
- Изобретательность и способность к инновациям.
- Высокая способность влиять на окружающих.
- Знание современных управленческих подходов.
- Способность руководить.

- Умение обучать и развивать подчиненных.
- Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

М.Вудкок, Д.Френсис /49/.

* * *

- **Обладай видением.** Люди хотят идти за теми, кто знает, куда идти, они хотят знать, почему их ведут именно туда, а не в другую сторону, и они не переносят, когда цель пути постоянно меняется.

- **Доверяй своим подчиненным.** Ответственность должна распределяться по всем ступеням служебной лестницы.

- **Будь хладнокровен.** Демонстрируй хладнокровие в критических ситуациях. Это побуждает окружающих хранить спокойствие и действовать продуманно.

- **Не бойся рисковать.** Лидеры побуждают своих подчиненных не только идти на риск, но и открыто признавать ошибки. Ничто другое не деморализует людей так, как осознание того, что малейшая оплошность может означать крах всей карьеры.

- **Будь экспертом.** Каждый, на всех ступенях служебной лестницы, должен быть убежден, что лидер знает, по меньшей мере, столько же, сколько они сами.

- **Стимулируй появление разных точек зрения.** Если ты окружен людьми, которые говорят тебе только "да", значит, либо ты, либо они занимают не свое место.

- **Лидеры обладают способностью находить элегантные простые решения сложных проблем.**

О взаимоотношениях с людьми**Шесть способов располагать к себе людей**

- Проявляйте искренний интерес к другим людям.
- Улыбайтесь.
- Помните, что для человека звук его имени является самым

сладким и самым важным звуком человеческой речи.

- Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других рассказывать Вам о себе.
- Ведите разговор в круге интересов Вашего собеседника.
- Давайте людям почувствовать их значительность - и делайте это искренне.

*Девять способов, как изменить человека,
не нанося ему обиды и не вызывая негодования*

- Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинства человека.
- Обращая внимание людей на их ошибки, делайте это в косвенной форме.
- Прежде, чем критиковать другого, скажите о своих собственных ошибках.
- Задавайте вопросы вместо того, чтобы отдавать приказанья.
- Дайте человеку возможность спасти свое лицо.
- Хвалите человека за каждый даже самый скромный его успех и будьте при этом искренни в своем признании и щедры в похвалах.
- Создайте человеку доброе имя, чтобы он стал жить в соответствии с ним.
- Пользуйтесь поощрением. Сделайте так, чтобы недостаток, который Вы хотите в человеке исправить, выглядел легко исправимым, а дело, которым Вы хотите его увлечь, легко выполнимым.
- Делайте так, чтобы людям было приятно исполнять то, что Вы хотите.

Двенадцать способов убедить в своей точке зрения

- Единственный способ добиться наилучшего результата в споре - это уклониться от спора.
- Проявляйте уважение к мнению другого.

- Если Вы неправы, признайте это сразу и чистосердечно.
- Вначале покажите свое дружеское отношение.
- Пусть Ваш собеседник с самого начала будет вынужден отвечать Вам "да", "да".
- Дайте собеседнику возможность выговориться.
- Пусть Ваш собеседник почувствует, что идея принадлежит ему.
- Честно попытайтесь увидеть вещи с точки зрения другого.
- Проявляйте сочувствие к мыслям и желаниям других людей.
- Взывайте к благородным побуждениям!
- Придавайте своим идеям наглядность, инсценируйте их.
- Бросайте вызов!

Дейл Карнеги /50/

Принятие решений

Правильные решения не вытекают из гениальной интуиции. Правильные ответы вытекают из правильных вопросов.

П. Друкер

* * *

Политика организации ...оказывает большую помощь в принятии решений. Как только политика или основные принципы четко определены, принятие решений по часто возникающим проблемам становится рутинной процедурой. Это означает, что полномочия для принятия подобных решений могут быть переданы нижнему звену руководства, так как результат уже предопределен политикой компании.

Исключения из принятой политики следует делать с большой осторожностью. ...Причины каждого исключения и обстоятельства, вынудившие руководство пойти на такой шаг, должны быть ясно изложены в письменном виде. В противном случае каждый потом будет просить сделать для него исключение.

Творческий процесс принятия решения состоит из пяти основных шагов:

- постановка проблемы;
- сбор данных, относящихся к проблеме;
- детальное изучение данных;
- выработка возможных решений;
- выбор решения из возможных вариантов и его проверка.

Руководители должны решать только такие вопросы, с которыми другие люди не в состоянии справиться. Обычно же руководитель освещает проблему, объясняет ее насущность, но решение оставляет своим заместителям. Он должен только спросить, что и когда они планируют сделать.

Смысл такого подхода заключается в том, что если предоставить заместителям свободу действий, то они будут делать то же самое в отношении своих подчиненных. Таким образом, атмосфера свободы, инициативы и творчества распространится по всей организации.

С.Паркинсон и М.Рустомджи /14/

Чтобы принять оптимальное решение, я должен прежде всего перестать выполнять плохое решение.

Я избегаю нерешительности и половинчатых решений, основанных на полуправде.

Я использую *обе половины* надежной системы для неуклонного улучшения принимаемых решений: холодную голову и горячее сердце.

Я пользую свой разум, задавая себе практический вопрос, и обращаюсь к своему сердцу, задавая себе личный вопрос. Затем, выслушав самого себя и других, улучшаю свое решение и выполняю его.

Чтобы использовать свой разум, я задаю себе практический вопрос: *“Удовлетворяю ли я подлинную потребность, узнал ли все варианты выбора и все ли продумал до конца?”* Это

простое “хотенье” или подлинная потребность? Какая информация мне нужна? Подготовил ли я для себя выбор? Если я совершу это, что произойдет? А что после?”

Чтобы обратиться к своему сердцу, я задаю личный вопрос: *“Видно ли из моего решения, что я честен сам с собой, доверяю собственной интуиции и достоин лучшего?”* Говорю ли я себе правду? В каком состоянии я принимал свое решение? Что бы я решил, если бы не боялся? Что бы я решил, если бы был достоин лучшего?”

Спенсер Джонсон /51/

Одни, принимая решение, прислушиваются к сердцу, другие – начинают думать. Что лучше? На мой взгляд, и то, и другое может быть криво, ведь обстоятельства бывают разными. Когда нужно принять решение, касающееся тебя, - не будь дураком, прислушайся к сердцу. *Особенно – если оно у тебя умное. Умная сердечность – мудрость и есть.* Но если нужно принять решение, касающееся других, подумай головой, иначе можешь оказаться сволочью. Потому что голос сердца у очень многих оказывается голосом его пустого желудка. “Хочу!!!” – от сердца...

Как мне кажется, у действительно нравственного человека никакого выбора нет. У него есть и могут быть только размышления, только прикидки – каким путем точнее реализовать тот выбор, который он сделал уже давно. Он отодвинет от себя не только Злое, он отодвинет и Трусливое. И не разрешит себе слабое. И запретит себе просто Любопытное. Вздохнув, попросится с самым-самым Интересно. И даже чудесно Красивое останется вне его пути, если вдруг это Красивое не совпадет с путем его – с путем добра. *Что бы я ни делал, количество добра в мире должно увеличиваться.*

Н.Козлов /52/

О самоуправлении

1. Само по себе участие рабочих в управлении наверху в условиях бюрократизированной организации редко дает что-нибудь, кроме пустой риторики, конфликтов и снижения продуктивности. Представители рабочих коллективов, выдвинутые “наверх”, легко подвергаются манипуляции.

2. При наличии ответственного предпринимательского менеджмента самоуправление играет полезную роль. Новаторам не следует жалеть времени на обсуждение с рабочими последствий своих проектов. Но ответственность за рискованные решения (а любые экономические решения, и даже их отсутствие, связаны с риском) должна лежать на менеджере.

3. Суть самоуправления не в делегировании власти немногим представителям наверху, но в возможности самостоятельно принимать решения в своей сфере компетентности. Решения должны приниматься возможно ближе к тому уровню, на котором они осуществляются.

4. Важнейшей задачей самоуправления должно стать осуществление эффективной коммуникации между высшим руководством и непосредственными исполнителями. Число промежуточных ступеней, через которые верх и низ обмениваются информацией, должно быть сведено к минимуму. Одним из важных достижений самоуправления является не столько “демократическое принятие решений”, сколько интенсивный обмен информацией между всеми членами коллектива.

5. Трудовым коллективам плохо удается выработка рискованных решений, однако об экономических результатах этих решений коллектив может судить вполне компетентно. Чтобы быть эффективным самоуправлению следует ограничить свои задачи.

6. В тех случаях, когда предприятие с высоким развитием

самоуправления отличается выдающейся продуктивностью и быстрым ростом, за фасадом самоуправления обнаруживается весьма эффективный, высококвалифицированный и достаточно свободный в своих действиях предпринимательский менеджмент.

Современный менеджмент /7/

* * *

“...Организация существует за счет денег и людей. Управляющие существуют для того, чтобы управлять и тем, и другим. Профсоюзы существуют только благодаря ошибкам и решениям, принятым ранее администрацией. А посему, разумной целью является - сделать не нужным вмешательство профсоюзов, т.к. их достижения вносят только сумятицу в отношения между сотрудниками.

Джон Кортис /15/

О деньгах

“...нельзя быть некомпетентным, когда вкладываешь деньги. И нельзя быть доверчивым. Невежество всегда опасно, но более всего в сфере Финансов.

Никогда не вкладывай деньги под давлением. ...Каждый, у кого есть какие-то деньги, должен твердо придерживаться принципа: никогда не тратить, не давать займы и не вкладывать их под давлением. Во всех случаях, когда речь идет о вложении твоих денег и тебе говорят: “Сейчас или никогда”, отвечай: “Никогда”. Откладывая “горящие” дела на завтра, ты действительно один раз можешь упустить золотую возможность, но в конечном итоге у тебя будет больше денег и меньше огорчений.

Если ты интеллигент и ничего не смыслишь в торговле и коммерции, покупай государственные ценные бумаги.

Никогда не давай займы. Удивительно, но факт, что, одалживая деньги порядочному человеку, чаще всего портишь с ним отношения. Давая займы, всегда теряешь друга; обычно происходит именно так. Кредитора никогда не любят. Как только ты дал другу займы, ты перестаешь быть "Своим парнем" и становишься безжалостным ростовщиком. Долги всегда угнетают человека, и он обвиняет тебя в том, что ты взвалил эту ношу на его плечи.

Дружба основывается на равенстве и взаимности, но разрушается филантропией. Если я дважды приглашаю своего друга в ресторан и дважды за него расплачиваюсь, то над нашей дружбой нависает угроза. Не может быть дружбы между начальниками и подчиненными. Это закон человеческого общения, который нельзя игнорировать.

Истина состоит в том, что мы слишком часто даем займы и слишком редко просто даем. Очень немногие из нас делают последнее в достаточной степени. Нужно чаще давать, нужно давать тем, кто сам делает для себя все возможное.

Г.Н. Кэссон. /53/

Истории на дорожку...

Иной раз поиски правильного решения обходятся дороже ошибки.

Если время, место, помощники или способ действия выбраны плохо или не тобой, не удивляйся, если что-то не получится.

Если ты споткнулся и упал, это еще не значит, что ты идешь не туда.

Если ты можешь исправить последствия своей ошибки – ты еще не ошибся.

Если то, что ты делаешь, трудно тебе – посмотри, нуждаешься ли ты в этом.

Благодари упущенные возможности за радостное чувство надежды.

Притворись перед собой, что тебе легко, - тебе станет легче.

Отдавая, теряя, прощаясь – не печалься о будущем, а благодари прошлое. Страдай, если необходимо, но не оправдывай своих страданий этой необходимостью.

Не пугай слабого – паника неуправляема. Не пугай равного – это ненадежно. Не пугай сильного – вдруг это удастся тебе?

Если тебя не спросили, хочешь ли ты биться, - ты сам выбираешь правила. Не бойся показаться слабее, но не бойся и обмануть ожидание твоей слабости после.

Прежде чем взять свое, попроси, но если не получишь – отними.

Если некто хочет взять у тебя не прося – пусть попробует отнять. Если сможет – значит он достоин этого.

Что можешь сделать – сделай сейчас: кто знает, сможешь ли ты сделать это потом?

Насилие возмущает только наивных гуманистов. Умных гуманистов огорчает не насилие, а насилие не то или не туда. Сила может быть тупой и злой. Сила также может быть мудрой, доброй, веселой. Насилие – это просто столкновение сил, и если в этом столкновении победит ваша *добрая сила*, то выиграет *добро*. *Спешите делать добро, и да здравствует – насилие!*

Н.Козлов /52/

Все управляют всеми. Не стыдно управлять миром, стыдно делать это плохо.

В.К.Тарасов /по 52/

Вместо заключения - суметь достойно уйти

Лет пятнадцать назад один из только что назначенных директоров Нуратинского заповедника (Узбекистан) заявил, что теперь следует завести новую книгу приказов, а на первую страницу наклеить приказ о его назначении. Но жизнь заповедника не кончается и не начинается сначала при смене руководства.

К сожалению, отсутствие преемственности очень часто обрасывает заповедник назад. Это происходит порой из-за нежелания молодого руководителя учесть опыт работы предыдущего, но нередко и потому, что уволенный директор пытается навредить, превращая прием-передачу в схватку за кресло.

Каждому руководителю, рано или поздно, нужно суметь вовремя и достойно уйти, с одной стороны, не цепляясь за место и не устраивая битвы с преемником, а с другой - не бросая на произвол дела и не подставляя людей.

Причины для ухода, кроме ухода по собственному желанию в связи с личными обстоятельствами, могут быть самыми разными: состояние здоровья (в том числе и тогда, когда Вы считаете, что еще можете работать, но сотрудники уже боятся говорить с Вами прямо из-за Вашей болезни); конфликт с подчиненными или с руководством (если Вы решили менять сложившиеся в заповеднике или в регионе устои, то будьте готовы после этой ломки освободить место следующему или даже предыдущему руководителю - это жесткое правило решения конфликтной ситуации); личные ограничения, если Ваша работа не приносит удовлетворения Вам и (или) положительных результатов для заповедника; и др.

Главное, важно понять, что в смене Вас (очень хорошего) на другого руководителя (просто хорошего), нет трагедии ни для Вас, ни для заповедника. Как ни обидно, но нужно привыкнуть к мысли, что "...пальмы без меня не сохнут, птицы без меня не молкнут".

Кроме того, движение идет часто на пользу и руководителю и коллективу. Застой - явление опасное для личности не меньше, чем для организации.

Наконец, любая работа полезнее борьбы. Отдача от потраченной энергии куда выше, если вы занимаетесь созиданием нового, а не борьбой за старое.

Но Ваш уход не должен быть похож на предательство тех, кто стоит за Вами. Если за Вас стеной стал Ваш коллектив, Ваши коллеги, и "раунд" выигран, то у Вас нет после этого морального права "уйти в сторону", Вы становитесь заложником доверия этих людей. Об этом нужно думать до начала борьбы, по возможности не втягивая в нее других, и помнить после, чтобы честно выполнить свой долг.

Нужно учитывать еще и то, что плохой руководитель может развалить заповедник за год, поэтому подготовка преемника должна быть одним из ключевых моментов в вашей работе. В коллективе должно быть подготовлено как минимум 1-2 человека, готовых в любой момент взять на себя руководство. Дело чести для руководителя - оставить после ухода достойную замену.

Решая, можно или нельзя, стоит или не стоит уходить, нужно попытаться самому себе объективно ответить на несколько вопросов:

- Как Ваш уход скажется на состоянии дел заповедника?
- Есть ли неисполненные обязательства перед коллективом, коллегами, руководством?
- Если Вы не смогли в течение ряда лет решить проблемы, то что даст Вам и заповеднику Ваша дальнейшая работа?
- Если у Вас конфликт с коллективом, то почему, и стоит ли на это дальше тратить свою энергию?
- Не будет ли полезнее для Вас и для дела приложить Вашу энергию в другом месте, или в другом качестве?

- Есть ли у Вас достойный преемник? Если нет, то почему? Как Вы сможете помочь руководству и коллективу его найти?

Это не просто "советы постороннего". За двадцать лет работы я дважды меняла должность, уходя "вниз" по собственному желанию, дважды меняла заповедники. Этого можно было не делать. Это было больно. Это было трудно. Но это было полезно. Полезно для меня. Полезно для заповедников.

Главное, начиная работу руководителя, быть готовым работать до тех пор, пока Ваша работа нужна и полезна для дела, а в противном случае суметь в любой момент все начать сначала. И тогда Вас не будут удручать ни конфликты с населением или местным руководством, ни претензии жаждущих проверить Вас представителей налоговой инспекции или соседнего лесхоза, ни грозные, но порой абсурдные циркуляры "сверху".

Суметь вовремя и достойно уйти, не причинив вреда ни делу, ни людям интригами и борьбой за власть - не менее важно, чем умело организовать работу коллектива, обеспечить поддержку заповедника общественностью и местным населением или решить проблемы финансирования.

Закончить хочу старым анекдотом:

При передаче дел старый директор оставил новому и молодому три пронумерованных конверта, строго наказав, что вскрывать их нужно по очереди и только в самом крайнем случае.

Прошел год. Нужно было отчитываться о проделанной работе, но молодой директор не знал, что и говорить при полном развале... Он вскрыл первый конверт и прочитал: "Вали все на меня". Последовав совету, он оправдывался перед руководством тем, что это предшественник довел организацию до полного краха. И буря миновала.

После второго года работы дела не стали лучше. Вскрывая второй конверт, он прочитал: "Кайся". И с легким сердцем каялся перед начальством, что он виноват, что он совершил

ошибки, но он все осознал и все исправит. И второй раз гроза прошла стороной.

К концу третьего года уже почти не волнуясь он вскрыл третий конверт с третьим советом: "Готовь три конверта!"

Изюминка этого анекдота о трех конвертах интересна своей неожиданной доброжелательностью к преемнику, увы, не так часто встречающейся в жизни.

Литература

1. Краснитский А.М. Проблемы заповедного дела. – М.: Лесн. пром-сть, 1983. – С. 165-178.
2. Краснитский А.М. Организационная структура управления заповедниками // Проблемы заповедного дела. – М.: Лесн. пром-сть, 1983. – С. 165-169.
3. Краснитский А.М., Майоров Ю.И., Уланов А.И. Экономико-социальный анализ деятельности Центрально-Черноземного государственного заповедника // Итоги и перспективы заповедного дела в СССР. – М.: Наука, 1986. – С. 193-200.
4. Алексеева Л.В. Особенности организационно-экономической структуры заповедников и задачи ее совершенствования // Науч. тр. ЦНИЛ Главохоты РСФСР: Актуальные вопросы заповедного дела. – М., 1988. – С. 40-63.
5. Аралова Н.С. Опыт организации повышения квалификации руководителей и главных специалистов государственных заповедников СССР // Науч. тр. ВНИИприроды Госагропрома: Актуальные проблемы заповедного дела. – М., 1987. – С. 109-114.
6. Н.Сухомлинов. Заповедник как организация: некоторые социально-психологические особенности и пути выхода из кризиса // "Заповедный вестник", №7-8 (10-11). – Йошкар-Ола, 1995. – С. 7.
7. Современный менеджмент: принципы и правила. Научное издание / Под ред. В.И.Данилова-Данильяна. – Н.Новгород: НКЦП, 1992. – 232 с.
8. Зазыкин В.Г., Чернышов А.П. Менеджер, психологические секреты профессии. – М., 1992. – 168 с.
9. Книга делового человека: Справочник / Варданян Л.Е., Канащенков А.И., Носов А.В. и др.; Под ред. Г.А.Краюхина, Э.С.Минаева. – М.: Высш.шк., 1993. – 350 с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.

11. Алексеев А.А., Громова Л.А. Поймите меня правильно или книга о том, как найти свой стиль мышления, эффективно использовать интеллектуальные ресурсы и обрести взаимопонимание с людьми. – Спб.: Экономическая школа, 1993 – 352 с.
12. Свиридова Л. О проблеме заповедника // Газета "Русская ТАЙга", №19. – Н.Новгород: ГПЗ "Керженский", 1995. – С.1-2.
13. Не повторить ошибок: (Практические советы руководителю) / Сост. И.В.Липсиц. – М.: Экономика, 1988. – 253 с.
14. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления / Пер. с англ. К.Савельева. – М.: Агентство "ФАИР", 1997. – 272 с.
15. Кортис Д. Найди свой путь в менеджменте. – М.: "АЙКБЮ", 1992. – 56 с.
16. Вайнер Д. Экология в Советской России: Пер. с англ. Е.П.Крюковой / Послесл. и ред. Ф.Р.Штильмарка. – М.: Прогресс, 1991. – 400 с.
17. Пузаченко Ю.Г. Заповедники Роосии - гарант сохранения самовосстановительного потенциала природы. Концептуальные положения // Заповедное дело: Научно-методические записки. – М., 1996. – Вып. 1. С. 8-22.
18. Никольский А.А., Грошев В.Л., Потравный И.М. Эксперимент по совершенствованию экономического механизма функционирования особо охраняемых природных территорий // Экономика сохранения биоразнообразия. – М., 1995. – С. 59-77.
19. Данилина Н.Р. Заповедники не нужно реформировать, их нужно сохранить! // "Заповедный вестник", №1. – Йошкар-Ола, 1994. – С. 3.
20. Дежкин В. Посоветуемся?.. // "Заповедный вестник", №10 (23). – Йошкар-Ола, 1996. – С 1.
21. Дорофеева М. Сохранить заповедность // "Заповедный вестник", №8 (32). – Йошкар-Ола, 1997. – С. 3.

22. Идрисов Р. Есть такое мнение. // "Заповедный вестник", №6 (30). – Йошкар-Ола, 1997. – С. 1-2.
23. Секерин М. Концепция пропаганды. // "Заповедный вестник", №2 (26). – Йошкар-Ола, 1997. – С. 1-2.
24. Степаницкий В. Заповедники России: что будем делать дальше. // "Заповедный вестник", №8 (32) – Йошкар-Ола, 1997. – С. 2.
25. Керженцев А.С., Литкенс Е.С., Брынских М.Н. Концепция устойчивого развития и задачи системы заповедников России // Проблемы сохранения и оценки состояния природных комплексов и объектов: Материалы научно-практической конференции посвященной 70-летию Воронежского биосферного государственного заповедника. – Воронеж: Биомик, 1997. – С. 23.
26. Кузнецов А. О значении охраняемых территорий и концепции экологического просвещения. // "Заповедный вестник", №4 (28). – Йошкар-Ола, 1997. – С. 1.
27. Севильская стратегия для биосферных заповедников // Заповедное дело: Научно-методические записки – М., 1996. – Вып.1. С. 94-109.
28. Медоус Д.Х., Медоус Д.Л., Рандерс Й. За пределами роста: Учебное пособие. – М.: Изд. группа "Прогресс", "Пангея", 1994. – 304 с.
29. Предложения для государственной думы (из доклада директора заповедника "Керженский" Коршуновой Е.Н. на парламентских слушаниях...) // "Заповедный вестник", №8-9 (21-22), №10 (23). – Йошкар-Ола, 1996. – С. 3, С. 5.
30. Артюховский А.К. К вопросу о научных направлениях лесных биосферных заповедников // Проблемы сохранения и оценки состояния природных комплексов и объектов: Материалы научно-практической конференции посвященной 70-летию Воронежского биосферного государственного заповедника. – Воронеж: Биомик, 1997. – С. 25-26.
31. Секерина А. Заповедник – это не... // Заповедный вестник", №10 (23). – Йошкар-Ола, 1996. – С. 3.

32. Марченко Н.Ф., Золотарев А.А. Летопись природы – реальность современности. // "Заповедный вестник", №3. – Йошкар-Ола, 1994. – С. 7.
33. Борейко В., Симонов Е. Зачем создавать заповедники. // "Заповедный вестник", №5 (18). – Йошкар-Ола, 1996. – С.1.
34. Степаницкий В.Б., Мазманяц Г.А. Дополнительные источники финансирования государственных природных заповедников в Российской Федерации: Методическое пособие / Всемирный фонд дикой природы (WWF) – М.: Центр охраны дикой природы СоЭС, 1997. – 288 с.
35. Семинар по вопросам экотуризма на особо охраняемых природных территориях. // "Заповедный вестник", №8 (32). – Йошкар-Ола, 1997. – С. 1.
36. Штильмарк Ф. Эволюция заповедности - штрихи из новейшей истории заповедного дела. // "Заповедный вестник", №1 (4). – Йошкар-Ола, 1995. – С. 3.
37. Виноградов Б.В. Исследование заповедников в Единой государственной системе экологического мониторинга Российской Федерации // Заповедное дело: Научно-методические записки. – М., 1996. – Вып.1. С. 22-26.
38. Состояние окружающей среды и природных ресурсов Нижегородской области в 1996 г. Ежегодный доклад. – Н.Новгород, 1997. – 234 с.
39. Козлов Н.И. Как относиться к себе и к людям, или Практическая психология на каждый день. – М.: "Новая школа", 1993. – 318 с.
40. Данилина Н. Нужно ли нашим заповедникам государственное управление? // "Заповедный вестник", №8-9 (21-22). – Йошкар-Ола, 1996. – С.1-2.
41. Коршунова Е.Н. Так чего же не хватает мини...стерству? (размышления директора) // "Заповедный вестник", №1 (14). – Йошкар-Ола, 1996. – С. 2.
42. Резолюция семинара-совещания директоров государственных природных заповедников "Привлечение и освоение дополнительных источников финансирования государственных

природных заповедников и управление ими в новых социально-экономических условиях" // "Заповедный вестник", № 5 (29). – Йошкар-Ола, 1997. – С.1.

43. Коршунова Е. Критические размышления о деньгах, которых нет, но очень хочется... // "Заповедный вестник", № 9 (33). – Йошкар-Ола, 1997. – С.1.

44. Коршунова Е. Заповедник "Керженский": проблемы и успехи - успехи или проблемы? // Газета "Туберния", № 39-40. – Н.Новгород, 1994. – С.4.

45. А.Шварц, Е.Н.Коршунова. Организация научных исследований в заповедниках. // "Заповедный вестник", №2. – Йошкар-Ола, 1994. – С. 5.

46. Шварц Е. Разработать концепцию организации научных исследований в государственных заповедниках. // "Заповедный вестник", №6 (9). – Йошкар-Ола, 1995. – С.3.

47. Никольский А.А. Профессиональная этика ученых, работающих в заповедниках // Проблемы сохранения и оценки состояния природных комплексов и объектов: Материалы научно-практической конференции, посвященной 70-летию Воронежского биосферного государственного заповедника. – Воронеж: Биомик, 1997. – С. 39.

48. Зигерт В., Лонг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.

49. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991. – 320 с.

50. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей: Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. Зинченко В.П. и Жукова Ю.М. – М - Р.: ДЕЛО, 1990. – 720 с.

51. Спенсер Д. "Да" или "Нет". – СПб.: Питер Пресс, 1996. – 128 с.

52. Козлов Н.И. Истинная правда, или Учебник для психолога по жизни. – М.: АСТ-ПРЕСС, 1997. – 480 с.

53. Кэссон Г.Н. Как делать и сохранять деньги (12 правил Герберта Н.Кэссона) / Пер. с англ. С.Е.Гречиго. – СПб.: "АЛТЕЙЯ", 1992. – 32 с.

Научно-популярное издание

Коршунова Елена Николаевна

Менеджмент и проблемы заповедного дела

Редактор Г.А.Ануфриев

Рецензент В.Б.Степаницкий

Издательская лицензия

ЛР №090095 от 19.07.94

Отпечатано с оригинал-макета заказчика.

Подписано в печать 10.03.98. Бумага офсетная ВХИ. Формат 42х30 1/8. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная. Усл. печ. л. 5,6. Усл.-изд. л. 22,25. Тираж 500 экз. Заказ №61

Отпечатано в типографии ООО «МРИПП», 424020, Йошкар-Ола, ул. Машиностроителей 8Г.



Это - не методическое пособие, не обзор принципов и правил менеджмента и не изложение научных основ заповедного дела.

Это, скорее, взгляд практика с двадцатилетним стажем на проблемы организации работы заповедника и размышления о возможных путях их решений.

Почему появилась эта книга?

Она возникла от чувства боли и вины.

От боли за совершенные ошибки, которых могло не быть. И от чувства вины перед теми, кто стал невольной жертвой этих ошибок. Ошибок, которых могло не быть.

Эта книга - попытка посмотреть на старые проблемы заповедного дела в новых условиях с позиций основных правил и принципов менеджмента, соединить менеджмент с тем опытом работы в заповедном деле, своим и чужим, который, хочется верить, будет полезен или хотя бы интересен руководителям заповедников.

Она подготовлена и издана в ходе работы по индивидуальному проекту Фонда Джона Д. и Кэтрин Т. МакАртуров "Проблемы организации работы нового заповедника в современных условиях и возможные пути их решения на примере государственного природного заповедника «Керженский»».

Пользуясь случаем, хотелось бы выразить благодарность Фонду Джона Д. и Кэтрин Т. МакАртуров за поддержку работы по проекту и Администрации Нижегородской области за помощь и поддержку в работе заповедника «Керженский» .