

# ИСКУССТВО ОБЩЕНИЯ с власть предержащими



**Марк Максимович Поташник,**  
действительный член (академик)  
Российской академии образования,  
профессор, доктор педагогических наук

Это направление современного менеджмента ещё называют «джиар», от первых букв словосочетания *Government Relations*, что означает «отношения с властями» (руководителями, начальниками, управляющими и т.п.). Тема эта весьма заслуживает обсуждения на секции руководителей августовской конференции.

- организационная структура управления
- полномочия и ответственность
- взаимодействие с руководством
- гражданские полномочия
- антиинновационные стереотипы
- подготовка к докладу

Сначала обратимся к классике:  
«На службу не напрашивайся,  
от службы не отговаривайся»  
(А.С. Пушкин).

«Служить бы рад — прислуживаться тошно» (А.С. Грибоедов).

«Жалует царь, да не жалует псарь» (Пословица).

«Въехал во вверенный ему город  
на белом коне, сжег гимназию  
и упразднил науки!»  
(М.Е. Салтыков-Щедрин).

«...никогда и ничего не просите!  
Никогда и ничего, и в особеннос-  
ти у тех, кто сильнее вас, сами  
предложат и сами все дадут»  
(М.А. Булгаков).

Этот перечень цитат можно было бы продолжать до бесконечности, и они для многих ситуаций справедливы, а потому рождают обоснованную нелюбовь, если не сказать сильнее, — ненависть к начальникам. Так, может, нужно ставить вопрос об уничтожении всех чиновников, об объявлении им беспощадной войны?

Ответ тут однозначен: этого делать нельзя, ибо любой системой управляют администраторы, чиновники, они (власть) и есть компоненты организационной структуры любого управления, т.е. являются системообразующим фактором, — без управленцев любая система распадётся.

## «Врага» превращаем в «друга»

Именно поэтому нужно ставить вопрос о взаимодействии с властью, о влиянии на

власть с тем, чтобы она стала цивилизованной и эффективной, чему и посвящён раздел менеджмента — GR-джиар. Прежде всего, нужно прекратить изначально видеть в каждом чиновнике врага. **В цивилизованных странах власть всегда ограничена системой сдержек и противовесов, главное из которых — развитое гражданское общество.** Кроме того, оптимальность управления обеспечивается твёрдыми разграничениями полномочий (прав) и ответственности власти и подвластных. И это не пустые слова, если директора школ и учителя будут чётко (по документам) знать и свои права, обязанности и ответственность, и права, т.е. права, обязанности и ответственность каждого работника управления образованием и управления в целом.

Но я не случайно назвал эту статью «Искусство общения с...». Искусство — явление всегда творческое и личностное, какого бы вида человеческой деятельности и общения оно ни касалось.

Представим себе острую ситуацию, когда отношения начальника и подчинённого имеют конфронтационный, конфликтный характер. Какие тут рекомендации, вытекающие из опыта? Например, постараться «врагов» превратить в «друзей». О том, как это может быть сделано, пишет известный в стране директор Центра образования № 109 г. Москвы Е.А. Ямбург в своей книге «Школа на пути к свободе» в главе, над названием которой мы предлагаем читателю хорошо подумать: «Святая наука — расслышать друг друга» (С. 97–98):

«Известные строки Б. Окуджавы не случайно послужили названием этой главы. Много лет назад Булат Шалвович Окуджава рассказал мне историю, которая о многом заставила задуматься. Поэт камерный, далёкий от политики, он никогда не был в чести у властей, но и не вызывал с их стороны особой агрессии. По большей части в критических статьях его атаковывали завистливые собратья по литературному цеху. И вдруг — разгромная статья одного из секретарей Ленинградского горкома партии (это была женщина) в... «Московской правде», где поэту вменялись в вину безыдейность, абстрактный гуманизм и ни много ни мало — нравственное растление молодёжи. Нельзя сказать, что набор обвинений отличался осо-

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

бой оригинальностью. Удивляло другое: страстность автора и сам факт публикации статьи ленинградского партийного функционера в московской газете. Человеку, знакомому с партийно-ритуальными правилами тех лет, понятна неординарность ситуации. Современному читателю надо пояснить, что, по неписанным законам, спланированная государственная травля обычно начиналась в центральной партийной печати, дающей сигнал всем остальным изданиям. И лишь затем она спускалась на региональный уровень, где каждый гонитель, действуя в своей вотчине, дублировал на разные лады генеральную линию. Ничего подобного не предшествовало появлению злополучной статьи, да и времена были достаточно вегетарианскими (конец 70-х годов). По всему выходило, что работа не заказная, а написана, что называется, по велению души и сердца. Далее предоставляю слово поэту: «Я написал ей письмо, где рассказал о том, как расстреляли отца, посадили мать, как мальчишкой ушёл на фронт... Завязалась переписка. Кончилось тем, что она пригласила меня к себе в Питер...». Имея представление о чувстве собственного достоинства и кавказской гордости Б.Окуджавы, я онемел:

— Как Вы, с Вашим умом и талантом, метали бисер перед этой...?!

— Но она же человек! — последовал мудрый, спокойный ответ.

Позже судьба подарила мне счастье знакомства с о. А. Менем. Он, постоянно находившийся на линии огня — доносы, клевета, угрозы, — со смехом реагировал на облыжные обвинения в газете «Труд», но подробно и обстоятельно на нескольких десятках страниц ответил одной-единственной женщине, усомнившейся в его верности церковным традициям. Письмо это теперь опубликовано. В нём поражает не столько логическая выстроенность и убедительность аргументов, сколько тональность: «Я сознаю, что полон слабостей, недостатков, грехов,

М.М. Поташник. **Искусство общения с властью предрержащими**

разумеется, не чужд и ошибкам, но, сколько помню себя, всегда был верен учению Церкви...»<sup>1</sup>. Далее следует исповедальный рассказ о детстве, семье, служении в церкви и лишь потом подробный разбор доводов оппонента. Результат тот же, что и в истории с Б. Окуджавой: после получения этого письма Е.Н. прислала отцу Александру новое послание, где она снимает все свои обвинения, раскаивается в своём поступке и сообщает, что осознала истинно христианскую суть его книги и его пастырского служения.

Два таких разных человека: атеист и православный священник, но в сходных обстоятельствах они ведут себя совершенно одинаково и добиваются главного результата: **врага превращают в друга**. Эти разительные примеры натапливают на серьёзные педагогические (и управленческие — М.П.) размышления о культуре и действенности диалога как средства решения труднейших проблем человеческой коммуникации. Прошёл не один десяток лет, прежде чем мне открылся подлинный смысл поначалу показавшейся спорной мысли Г.С. Померанца (видный современный философ — М.П.): **«Стиль полемики — важнее предмета полемики»**.

Добавим к этому вовлечение начальников в совместные проекты, где и они являются неформальными авторами. Ведь многие из тех, кто работает во власти, когда-то были на вашем месте и хорошо знают объект своего управления.

Ещё эффективный способ выстраивания цивилизованных отношений с властью — подсаживание им новых идей и, прежде всего, в сфере управления образованием. Вспомним, как это описано Ю. Семёновым в «Семнадцати мгновениях весны». Штирлиц высказывал нужную ему идею своему шефу Шеленбергу, а тот делал вид, что не услышал её или не придавал ей никакого значения. Но через две-три недели эта идея была озвучена Шеленбергом на совещании как своя.

<sup>1</sup> Протоиерей А. Мень. Письмо к Е.Н. В кн: Вокруг имени отца Александра Менья. М., 1993. С. 45–62.

Взаимодействие с властью может быть налажено и путём инициативного (со стороны директора школы) предложения использовать школу как площадку для городского (районного) мероприятия, курсов или семинара по повышению квалификации, где будут отражены успехи системы образования.

### Граждане, а не подчинённые

Но самый главный фактор общения с властью — это, конечно, развитость гражданского общества в стране, гражданских чувств и действий каждого человека. Это то, чего в нашей стране практически нигде пока нет. Вот и в системе образования: профсоюзы, советы директоров образовательных учреждений, членство в коллегиях органов образования и т.д. — всё это, вроде бы, есть. Но всё формально, поскольку у этих институтов гражданского общества нет никаких реальных прав по отношению к органам власти, а **люди, входящие в профсоюзы, советы, коллегии, не стремятся к тому, чтобы обрести гражданские полномочия, а ведут себя перед властью предрержащими, как приказчики в лавке хозяина**.

Поэтому во многих регионах чиновники наглеют, обюрокрачиваются и вместо своего главного предназначения — создания условий для эффективной образовательной деятельности в школах, начинают командовать и относиться к подчинённым, к директорам и учителям **не как к гражданам, а как к своим подданным**.

В нашей же стране проблемы между начальником и подчинённым возникают ещё и оттого, что чаще всего отношения с властью личностные. И об этом предупреждал нас всех классик: «Минуй нас пуще всех печалей и барский гнев, и барская любовь».

Пожалуй, самой досадной становится ситуация, когда из-за несложившихся отношений с властью страдают наиболее талантливые, творческие, наиболее инициативные люди, а значит, страдает дело и в конечном

счёте — дети. Чаще всего это связано с необходимостью финансирования инноваций или хотя бы разрешения на какое-то новшество, эксперимент и т.п. Речь идёт о том, чтобы спасти доброе дело, достичь цели оптимальным (наилучшим в конкретной ситуации) способом.

### Антиинновационные стереотипы

Самым негативным, имеющим реакционный характер недостатком деятельности некоторых начальствующих лиц из органов образования мы считаем их консерватизм, неприятие каких бы то ни было нововведений. Разумеется, такие руководители прямо не говорят: «Нет!», они действуют дипломатично, хитро, изощрённо, изыскивая (и находя) различные «причины», отговорки, «обстоятельства», дабы не допустить инноваций, хотя говорить об их необходимости будут на совещаниях постоянно. Для таких слушателей мы бы хотели, если можно так выразиться, «вооружить» руководителей школ и учителей важным знанием для борьбы с теми чиновниками от просвещения из вышестоящих инстанций, которые намеренно или по непониманию мешают развитию учителей и школы, а значит, в конечном счёте, вредят детям. Без комментариев приводим очень меткий отрывок из книги А.И. Пригожина<sup>2</sup>.

«В массовом сознании и поведении работников управления, имеющих отрицательную установку на новшества, сложился целый набор стереотипов их первоначального восприятия. В условиях расхождения между провозглашаемыми ценностями общества (прогресс, чувство нового, современный стиль руководства и т.п.) и упомянутой внутренней установкой эти стереотипы сознания и поведения нуждаются в беспринципном приспособлении к окружающей среде с целью выживания в изменившихся, новых условиях и «приличном» выражении. Формы последнего должны быть таковы, чтобы обеспечить их носителям неуязвимость с позиций общественных ценностей, с одной стороны, и защиту от нововведений — с другой. Этот набор стереотипов антиинновационного восприятия включает следующие вариации на тему «Да, но...»:

<sup>2</sup> Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. (Социальные проблемы инноватики). М., 1989. С. 79–80.

### УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

**«Это у нас уже есть».** Приводится пример, действительно сходный в некоторых чертах с предлагаемым новшеством. В этом случае оппонент вынужден доказывать значимость различий и обманчивость сходства. Тут есть реальный шанс поставить исход дела в зависимость от искусства полемики обеих сторон, поскольку аргументам различия нетрудно противопоставить контраргументы сходства, ничуть не ставя под сомнение необходимость перемен вообще, а только целесообразность именно данного предложения.

**«Это у нас не получится».** Перечисляется ряд особенностей, объективных условий, которые якобы делают невозможным данное нововведение, причём все они не могут быть известны оппоненту; если он «свой», то преобладают доводы внешнего порядка, если извне, то упор делается на местную специфику.

**«Это не решает наших главных проблем».** Позиция сторонника радикальных решений. Новшество в этом случае получает образ паллиатива, т.е. полумеры, не обеспечивающей полного решения какой-то задачи, а инноватор — черты недостаточно смелого и активного проводника подлинного прогресса. Поскольку разведение главного и второстепенного — дело интерпретации, возможность отвода почти гарантирована.

**«Это требует доработки».** У новшества выделяются его действительные недостатки, ограничения, недоработанные элементы, которые всегда неизбежны, ибо всякий проект нуждается в апробации и доводке в рабочем режиме. Однако тем самым новшество наделяется характеристикой «сырого», «недодуманного до конца», а значит, хотя и очень нужного, но не готового к применению.

**«Здесь не всё равноценно».** Ставка на отсеке некоторых деталей по любому из названных выше соображений, отчего новшество либо становится «безобидным» по своему инновационному потенциалу,

М.М. Поташник. **Искусство общения с властью предрержащими**

«приручается», либо оказывается бессмысленным по той же причине, ибо ощутимого эффекта уже не предвидится.

**«Есть и другие предложения».** Подразумевается вполне реальная альтернатива данному новшеству, выдвигаемая другими организациями, лицами. Тогда оппонент ставится в конкурентные отношения с параллельными инноваторами. Это перемещает проблему решения вопроса в сферу их взаимоотношений между собой.

### Установки руководителя

Прежде всего, важно понять, по каким причинам начальственное лицо имеет контринновационную установку. Главные из этих причин чаще всего следующие:

- начальственная важность и презрение к подчинённым;
- банальное опасение «как бы чего не вышло», и не расходится ли предложенное с линией вышестоящих властей (варианты: нет ли здесь влияния внешнего и/или внутреннего врага, не принадлежит ли «инициативник» к непатриотам страны и государства или, не дай Бог, к правозащитникам, не протаскивает ли он чуждые нам критиканские или фрондерские идеи, сектантские взгляды и т.п., и т.д.);
- близкая к предыдущему, но всё же существенно более агрессивная привычка «не пущать» (т.е. запрещать), в соответствии с которой любое нововведение, не спущенное сверху по вертикали власти, априори (т.е. до опыта) не имеет права на существование;
- присущая ряду чиновников-просвещенцев убежденность в том, что высшая ценность всегда — это безусловная стабильность, а потому все инноваторы — так или иначе — либо возмутители спокойствия, либо больные люди;
- опасение конкуренции со стороны пришедшего с новой идеей (а вдруг этого «инициативника» заметят наверху, и он когда-нибудь вытеснит чиновника с насиженного места);
- ошибочное, но искреннее стремление уберечь «лучшее в мире» российское (вариант: русское, татарское, башкирское, московское, тверское и т.п.) образование от любых разру-

шительных реформ; в основе этого стремления лежит чувство так называемого «квасного патриотизма»;

- у долго работающих чиновников — природная лень, нежелание ввязываться в дело, не тобой задуманное, не обещающее прямой выгоды, а напротив, требующее дополнительной энергии, а то и ценного административного ресурса, запас которого весьма ограничен (и при «непредусмотренных» затратах на решение собственных проблем чиновника его может не хватить).

Если руководитель школы пришёл с новой идеей к вышестоящему чиновнику, уже обладающему антиинновационной установкой, то прямо спорить с таким «государственным человеком» бессмысленно. У него сегодня, в условиях господства стабильности и крепко стоящей вертикали власти, гораздо больше возможностей похоронить любую хорошую идею, чем реализовать её, даже если ты — выдающийся современный директор школы, а тем более, если ты — рядовой школьный работник.

Значит, указанные выше А.И. Пригожиным типовые возражения против любых проявлений новизны могут лишь подсказать ходатаю — перед ним не просто чиновник, а начальник, который ни за что не даст «зелёный свет» высказанному предложению.

### Как нейтрализовать установку чиновника

И тогда необходимо решить лишь одну, но весьма трудную задачу: нейтрализовать саму установку чиновника на противодействие инновациям.

Подчеркнём, далее мы имеем в виду только особую категорию чиновничества: людей тупых, самодуров, обскурантов, считающих сервильность (раболепие) подчинённых нормой, любящих лести.

Проще всего сделать вид, что вы пришли вовсе не со своей и не с новой идеей, а с желанием как можно лучше выполнить

указания этого самого чиновника в свете последних решений вышестоящей отраслевой и даже самой верховной власти (министра образования, губернатора, президента и т.п.). И тогда на все типовые возражения чиновника у вас уже должно быть готово несколько не менее типовых ответов.

На утверждение: «*Это у нас не получится*», можно ответить приблизительно следующее: «Да, я очень хорошо понимаю Ваше разочарование и с вниманием отнёсся к интересному предложению, которое Вы высказали на прошлогодней августовской конференции. Мне было непонятно, почему никто не взялся её реализовать. Наш педколлектив решил воспользоваться той Вашей рекомендацией... И вот что у меня получилось...». («Ну, это же карикатура, это почти по Гоголю», — скажет читатель. «Так ведь Гоголь — классик, и всё написанное им взято из жизни», — ответим мы.)

Если начальник заявляет вам: «*Это не решает наших главных проблем*», вы отвечаете: «Я так волнуюсь и, видимо, не смогла ясно показать Вам, что предложение-то как раз и направлено на решение той самой главной проблемы, которую Вы обозначили перед всеми нами на совещании» (следует точно указать дату, час, тему и привести цитату, принадлежащую (или якобы принадлежащую) начальнику, в которой он как будто действительно обозначал проблему, которую решает ваше собственное новшество). Дальше можно добавить, что соседи (по городу или региону) уже вовсю внедряют «гениальную» мысль чиновника, а он вот остаётся без лавров и похвал. Вы считаете, что это несправедливо, и решили взять на себя труд реализовать его блестящие предначертания.

По аналогичной схеме следует работать и с остальными вариантами начальственного противодействия инновациям:

- «*доработаем*» под вашим руководством и обязательно с указанием вашего авторства»;
- конечно, «*здесь не всё равноценно*», но то, что Вы предложили, выступая в местной газете и т.п., выше всяких похвал, ну, а нашу отсебятинку мы, конечно, после Ваших замечаний подкорректируем...

И больше фимиама! Помните, что сказал мудрый Крылов: «И в сердце льстец *ВСЕГДА*

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

отыщет уголок...!» (ключевое слово выделено нами, — **М.П.**).

В итоге начальник должен быть убеждён, что вы не возмутитель спокойствия, не фрондер, не борец за идеалы, и всё то, что вы собираетесь сделать, вы делаете сами и за свой счёт, под его номинальным руководством и авторством, и ему не придётся ничего делать самому, и вся слава и почести достанутся исключительно городу (району), а значит, и ему тоже.

И пусть вас не смущает (даже если вызывает отвращение) мерзость этих рекомендаций. Ведь не кто-нибудь, а великие и Сервантес, и Шекспир, и Мольер, и Гёте, и Бомарше, и Фонвизин, и даже Пушкин («Нет, я не льстец, когда царю / Хвалу свободную слагаю») не смогли бы реализовать свои замыслы и опубликовать свои гениальные творения, если не прибегали бы к вышеуказанным способам привлечения начальства в покровители и даже соавторы.

Помните: возможно, ваша образовательная инновация, внедрённая путём нейтрализации глупости или путём лести и подыгрывания чванству начальствующего индюка, сделает детей существенно или хотя бы чуть-чуть лучше! И это — главное!

### «Внешняя политика» директоров школ

Если кто-то из начальников муниципального, регионального или федерального уровня решит, что этот текст настраивает всех директоров школ против руководителей образования, то он глубоко ошибается. Приведённый текст ни в коей мере не бросает тень на всех руководителей, ибо как среди работников органов управления образования, так и среди директоров школ (как и среди любых других групп людей) есть и новаторы, и консерваторы, и псевдоноваторы (лженоваторы), и умные, и глупые, и добросовестно

М.М. Поташник. **Искусство общения с властью предрезающими**

заблуждающиеся люди. И правды ради скажем, что и некоторые директора отказывают активным учителям в праве на инициативу, на разработку и освоение новшества с помощью тех же вышеприведённых «аргументов». С умными, заинтересованными, болеющими за учителей и детей руководителями описанных проблем нет. Но таких начальников очень мало. **И мы здесь имели в виду не их.** Сознанием умных руководителей манипулировать рекомендованными здесь способами не стоит, лучше задуматься, почему они не поддерживают Вашу инициативу — возможно, они правы.

Кроме того, практика показывает, что и директора не всегда разумно строят своё взаимодействие с органами образования в интересах развития своих школ. А потому полезно хотя бы кратко рассмотреть «внешнюю политику» руководителей школ по отношению к органам образования.

Одни бездумно гиперактивны и, как говорят, очертя голову, не вникнув в суть, рвутся осваивать любое новое, что узнали, услышали, не посоветовавшись с управлением образования, не оценив, есть ли для этого средства и другие условия.

Другие относятся к рай(гор) управлениям образования только как к источнику финансирования, материально-технического оснащения, недооценивая возможности работников управления в помощи школе не только деньгами, но и предостережениями от ошибок, в подсказке новых идей, консультировании (ведь известно, что многие из тех, кто «сидит выше», объективно имеют более широкий горизонт и видят дальше). Совершенно ясно, что отношение школы к управлениям образования, укладываемое только в примитивную формулу «Дай!», явно односторонне и убого.

Третьи строят свои отношения по другой формуле: «Нам не нужно помогать. Нам нужно не мешать. Не вмешивайтесь, мы всё сделаем сами: и деньги добудем, и сами знаем, как их лучше использовать». Такие руководители рискуют поставить себя в положение самоизоляции, что неизбежно отрицательно

скажется на их развитии. Нельзя забывать, что каждая школа, какой бы инновационной она ни была, существует не сама по себе, а во вполне определённом социуме и должна быть органичной частью (со связями и отношениями) системы образования в районе (городе).

Четвёртые строят свои отношения с управлением образования по принципу «Чего изволите?» и соответственно бездумно берутся за освоение любых предложенных новшеств или так же бездумно по совету работника управления отказываются от них.

Мы бы могли продолжить перечень проблем во взаимоотношениях школы и органов образования, начальников и т.д., но, надеюсь, читателю ясно: строить отношения с людьми, наделёнными властью, нужно, зная сильные и слабые стороны каждого конкретного руководителя, и выбирать методы в соответствии с этим знанием.

Что же касается такого метода, как борьба с властью предрезающими, открытое противодействие им, то это ситуация выбора человека, и выбор этот зависит от его личных качеств. Тут нужно самому ответить себе на вопрос: «Кто ты? Человек гордый, с достоинством, с чувством самоуважения, борец за свои права и интересы детей, школы и страны или же раб, холоп, трус?». К сожалению, среди учителей борцов очень мало. Посмотрите на августовские конференции, совещания, педсоветы работников образования: **никто не говорит о нуждах, о претензиях к руководителям, даже о проблемах не говорят!** А когда выходят на трибуну, к микрофону, то чаще всего мы видим жалкого человека, который отчитывается о проведённых мероприятиях, нудно читает свой скучный отчёт по бумажке. И у властей создаётся впечатление, что всё в порядке.

#### **Как подготовиться к разговору с руководителем**

И, наконец, последнее. Вина за отсутствие положительного решения начальника нередко

лежит на... подчинённом. Есть немало инициативных людей, которые считают, что положительная реакция руководителя на их предложения должна быть моментальной, что любая ими высказанная инициатива на уровне идеи должна поддерживаться сразу же и прежде всего финансово. Если руководитель начинает выяснять детали, задавать вопросы, спрашивать о рисках, о технологической проработанности идеи, об обосновании запрашиваемых финансовых и других средств, то эта оправданная реакция начальника воспринимается подчинённым как подавление его инициативы.

Здесь руководитель любого уровня должен объяснить инициатору, как его предложение должно быть оформлено. Если кто-то принёс руководителю (учителю — директору, директору школы — начальнику управления образования и т.д.) тщательно проработанный проект новшества, в котором представлен проблемно-ориентированный анализ, обоснование актуальности темы, сформулирована неаксиоматичная гипотеза, перечень этапов и способов её реализации, просчитаны все необходимые ресурсы, финансовый план, сформулированы ожидаемые положительные результаты и предполагаемые риски, возможные негативные последствия, предусмотрены способы их предотвращения или уменьшения, представлены экспертные заключения авторитетных специалистов на проект и т.п., то ни один начальник не скажет Вам: «Нет. Нет денег и всё» (хотя такой ответ почти всегда соответствует действительности).

Когда я работал директором школы, то ходил к руководству даже тогда, когда знал, что денег нет и не предвидится в ближайшее время. Но я очень тщательно готовился к докладу, и мои доводы были настолько убедительными, что начальники в самом худшем случае говорили: «Оставьте проект. Мы ещё раз посмотрим и подумаем, что можно сделать». А через пару недель начальник управления приглашала меня и говорила: «Третью часть запрашиваемых Вами средств выделил по нашему представлению Глава района целевым назначением под Ваш проект. Третью часть возьмёте из внебюджетных средств своей школы. А для финансирования ещё третьей части ищите спонсора». Это хорошее решение, на которое я и рассчитывал как на оптимальное в тех условиях, которые были. И я был вполне удовлетворён.

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

### Если руководитель — умный и порядочный человек

А теперь несколько рекомендаций для подчинённых, когда они общаются с властью предрешающими:

- выстраивайте конструктивные отношения на основе чётких представлений о полномочиях и возможностях начальника, а также своих собственных;
- подготовьтесь к визиту;
- продумайте, что означает в данном случае словосочетание «решить вопрос»;
- подготовьте письма, деловые бумаги на подпись;
- имеет значение ваше поведение при посещении кабинета руководителя (внешний вид, инициатива в разговоре, изложение сути предложения, аргументация, умение парировать, умение завершать разговор, окончание визита — фиксация договорённости);
- подготовьте и проведите совещание с участием руководителя;
- продумайте своё поведение на совещании руководителей и т.д.

Что недопустимо с точки зрения искусства общения с руководством, если начальник — умный и достойный человек: подхалимство, поддакивание, вручение подарков; попытка решить вопрос в коридоре, в туалете, на пляже, на банкете; направление коллективных писем; навязывание себя в друзья.

\* \* \*

В заключение просим читателя вернуться к началу этой статьи и перечитать слова великого М.А. Булгакова об отношениях с властями. Слова М.А. Булгакова как будто выбиваются из общего ряда приведённых мудростей, они напоминают людям о необходимости во всех случаях сохранять достоинство, о внутренней свободе человека, об умении не суетиться, а ждать, оставаться верным выбранным ценностям и принципам... **НО**