

Юрий

ЛУЖКОВ

Руските  
закопи  
на Паркинсън

**ЮРИЙ ЛУЖКОВ**

*Руските  
„Закони на Паркинсън“*

Българо-руски информационен пул  
Европреса  
София 2001

**ISBN 954-90985-1-6**

**© БРИП ООД, София 2001**

**Лекция,  
прочетена от  
кмета на Москва  
Юрий Лужков  
в Международния  
университет  
на 25 февруари  
1999 година**

## ОТ БЪЛГАРСКИЯ ИЗДАТЕЛ

Кметът на Москва Юрий Лужков е един от лидерите на нова Русия с власт и влияние, които надвишават тези на цели европейски държави. Управленец – учил, възпитаван и работил в три епохи – тоталитаризъм, перестройка и пазарна демокрация – той се съизмерва по популярност с най-видните съвременни руски държавници – Елцин, Путин, Примаков. А по значимост на съграденото от него влиза в имперската държавно-строителна орбита на Русия, очертана от великия Петър Първи преди 300 години.

Размахът му на политик, държавник и преди всичко на стопанин е впечатляващ. За няколко години той възвърна значението на руската столица като модерен мегаполис, съперничейщ по красота и величественост, по финансова мощ и културен живот на световните центрове Лондон, Париж, Ню Йорк и Токио.

Тайната на неговите неоспорими успехи и обществен престиж може би се корени в любимия му девиз: „Работа по капиталистически, разпределение по социалистически“. А неговият непрестанен възход е заслужен резултат от прагматизма и таланта му винаги да бъде новатор. Но най-

важното за успехите му вероятно е впечатлението, което поражда при общуването с обикновените руснаци – за отзивчивост и социална справедливост. Те вярват, че той просто е един от тях.

Московчани го уважават и обичат и два пъти го избират за кмет на града не само защото превръща огромната руска столица в модерен, чист и красив град, но и заради социалната политика на общината – детските надбавки, социалните помощи, безплатните комунални услуги за пенсионерите, проектите, създаващи нови работни места.

За Юрий Лужков има и други верни определения: политикът, който знае с кого, кога и в името на какво да прави компромис, стопанинът с желязната хватка, любящият баща и съпруг, почитателят на прекрасното в живота и в изкуството. Обедняващото сред тях навярно е „боец“ и непреводимото руско „умница“.

От книгата „Руските закони на Паркинсън“ читателят ще опознае и един друг, малко известен Юрий Лужков – познавача на душевността и психологията, на онези страни от бита и качества на руските хора, които ги правят неповторими и обаятелни. В същото време прекланящ се пред широтата на руската душа и човеколюбие, които им помагат да преодоляват неимоверни

трудности и изпитания и да съхраняват своята вяра в доброто и в справедливостта.

Книгата-лекция на московския кмет е един оригинален съвременен прочит на тържествено ирационалния възглас на Тютчев: „Умом Россию не понять – в Россию можно только верить!“

С чаровна самоирония са разплетени ред народностни особености на руския човек, не винаги разбираеми за западния тип култура.

Същевременно откриваме един ерудит, с богат, жив и образен език, с изявена литературна дарба – все качества, които увеличават уважението ни към тази широко скроена личност и ярка индивидуалност на нашето съвремие – Юрий Лужков.

Предлагаме настоящата книга на българските читатели с надеждата, че тя ще им хареса. Както заради качествата ѝ на литературна и публицистична творба, така и заради топлите чувства, които авторът ѝ изпитва към България и българите.

**Светлана Шаренкова**, директор на  
Българо-руския информационен пул и  
на в. „Русия днес“

## Думи на академик Евгений ВЕЛИХОВ

Признавам, че аз убедих Юрий Михайлович да издаде в отделна книжка тази удивителна лекция, която прилича повече на кратко философско-психологическо есе. Не само защото аз самият много се смях, а защото ми се изясниха много неща. Това, за което говори авторът, е вечен руски проблем. Земята ни е богата, но у нас няма ред. И все не можем да разберем на какво се дължи това. Научният подход, толкова ефикасен при изучаването на природата, в случая не помага. В съветско време фейлетоните на Жванецки обясняваха повече, отколкото икономическата наука. В досъветско време руският народ се уповаваше на здравия смисъл и остроумното слово. А сега още повече. И това, че с анализа на тези проблеми се е заловил един от най-опитните управници, преминал школата от



управлението на химическото производство до управлението на една от най-сложните системи на нашата планета – град Москва, заслужава възхищение. Но най-забележително е, че той използва нови пластове на народната мъдрост – мъдростта на инженерите, учените, работниците и чиновниците. Разбира се, един ден и науката ще си каже думата. Но кога? И каква ще е тази наука? Днес често се налага да се вземат решения в условията на неопределеност, изопачена информация и нейното невярно възприятие, а вземайки тези решения, според тях да се променя ситуацията... Очевидно пътят на науката в такива условия е твърде дълъг и трънлив, казвам ви го като физик. А трябва да се действа незабавно. В тези условия много полезен ще бъде този кратък пътеводител по новия живот със старите ни кусури, от който, надявам се, ще получите не само интелектуално удоволствие, но и практическа полза.



Народът ни е добродушен,  
само благородството му куца

### Скъпи приятели!

Темата на моята лекция е малко необичайна. Сега навсякъде е прието да се говори за криза, за междупартийна борба, за бъдещи избори. Ние пък ще говорим за „законите на Паркинсън“. Моля да не го бъркате с „болестта на Паркинсон“ – това са съвсем различни неща.

Какво ме кара тъкмо сега, в нашето, както се казва, смутно време, да се обърна към тази тема? Все същото, за което си бях дал дума да не споменавам: кризата, несполуките на реформата и прочие актуални неприятности. Поточно – изясняването на причините за непоносимия факт, че вече над десет години в Русия се извършва процес на преобразувания, а се получава като в приказката – колкото по-навътре навлизаш в гората, толкова по-страшно става.

Но, първо, ние явно недооценихме колко дълбока и най-вече широка (има предвид привържениците на прескачането) е пропастта между системите.

Второ, налице са и субективни фактори: на нас явно не ни потръгна с архитектите на преоб-

---

разуванията и техническите ръководители на реформите. Но за тях – друг път.

Има и трета причина, която все по-често се обсъжда напоследък: дали правилно са си представяли нашите „технически ръководители“ и „капитани“ накъде да плуваме и какво да строим? Съгласете се, че след августовските събития малко се размиха очертанията на целта. Това, което за реформаторите от първата вълна беше безспорно, вече не изглежда така.

Историята на неотдавнашните финансови кризи сложи кръст върху много дискусии. Тя доказва, тъй да се каже – експериментално, че няма общ шаблон за „нормална икономика“, няма универсална рецепта, приложима за всички страни. Едни и същи принципи и програми водят до абсолютно различни резултати в Япония, Германия, Корея, Индонезия и Латинска Америка.

Да не говорим за Русия! Тук всички само разперват ръце. Нашите юначни радикал-реформатори изхождаха от постулата, че „нищо не трябва да се измисля“, че „две по две е четири и тук, и в Париж“, както обичаше да повтаря един млад премиер. С безгрижна упоритост тези пъргави млади хора копираха едно към едно всичко, което

е чуждо на местната стопанска традиция, на исторически изградените навици за икономическо мислене и поведение... И ето резултата.

Те така и не можаха да отговорят на един настоятелен въпрос. Щом навсякъде законите са едни и същи, кое е това, което управлява тази „напаст“, прекрояваща до неузнаваемост добрите намерения на реформаторите? Чия „зла воля“ обърква всичките им програми и планове?

Вместо да признаят простата истина, че неуспехите на реформите са закономерен резултат от нехайното отношение към руските реалиности, те започнаха да обвиняват страната и нейния народ. Стигна се до твърденията, че „тази неправилна страна“ няма право на съществуване, че само пречи на останалия свят, че е орисана да бъде „черната дупка“, да се превърне в „световна помийна яма“, която според един бивш приватизатор ще бъдат принудени да напуснат всички мислещи хора...

Цял свят сега се стреми към плурализъм. Прословутата западна политическа коректност изравнява бели, черни, сини, неразвити и непълноценни. В съвременния речник вече дори няма таква понятие като „примитивни народи“. Всеки

---

абориген е придобил правото да живее достойно, според собствените си представи. Странно е, че само руснаците са осъдени да бъдат „неправилни“, само те нямат правото да градят живота си според своите собствени разбирания.

Всъщност време е вече да се запитаме: Толкова универсални ли са предлаганите ни общозначими еталони? Нима Макс Вебер в своята „Протестантска етика“ не показва ясно как европейският капитализъм е бил обусловен от определен тип манталитет? Нима в самото устройство на натрапваните ни универсални еталони не са зашифровани историята, етиката и традициите на гражданското общество от западен тип?

А ако е така, крайно време е и ние да се активизираме и да се опитаем да разберем как влияе, как въздейства „загадъчният руски характер“ (както сега казват – манталитет) върху икономическото поведение, деловите и трудовите навици на руснаците. Без тази аналитична работа няма да можем да решим главната задача – израждането на руския вариант на високотехнологично, процъфтяващо общество.

И що за манталитет е това, как да го накараме да служи за процъфтяването на Русия? Как

да осмислим фундаменталните особености на деловата и трудовата стика на руснаците?

Правени са многобройни опити, ние в никакъв случай не сме първооткривателите. Почти всеки руски мислител, да не говорим за чуждестранните, се е опитвал да даде свое описание. Упражненията в тази област и досега са любимо занимание на руснаците, при това не само на работното място, но и на трапезата. Мисля, че и всеки от вас има по някой и друг пример за остроумни наблюдения, които с удоволствие би споделил с аудиторията.

Така че да не претендираме за лаврите на Чаадаев и Кюстин, още по-малко на Пютчев с неговото знаменито „Русия с ум не ще прозреш...“ Това безспорно е най-добрият стих. А от наше време човек веднага си спомня и друг стих: „Настана време, щеш не щеш, Русия с ум да разбере!“ Това е Губерман. Разбира се, перифразата не е дотам правомерна и той използва свободата на словото. Но мисълта сама по себе си е правилна. Поне за нас. Задължително е този, който се залавя да реформира руската социално-икономическа система, да мисли с разума си! Да вниква именно в нашия руски менталитет, а не в някакъв измислен

---



Искахме да стане по-добре,  
а стана както винаги



човек, както правеха неолибералите, представяйки си вместо реалния руснак някакъв абстрактен, скроен по западен образец модел.

Каня ви да участвате в това занимание, затова веднага искам да ви предупредя: не става дума за особеностите на руснаците като нация. Това, което ни интересува, не е свързано нито с русофобията, нито с русофилството. Деловите и трудовите навици, за които ще стане дума, са еднакво присъщи в Русия и за евреи, и за чеченци, и за немци. И напротив, пристигайки на Запад, именно руснаците проявяват способността да се вписват в друга система, променят се така, сякаш техните качества в родината им не са били личностни, а внесени отнякъде отвън. Което означава, че не става дума за етнически стереотипи, а по-скоро за свойства на средата, на социалното цяло, на това пространство, където повече от хиляда години хората са били всецяло принадлежност на държавата и това е въздействало върху деловите и трудовите им навици.

И така, повтаряме условието на задачата. Въпросът, с който днес неизбежно се сблъсква всеки занимаващ се с управление, е следният: Притежаваме ли ние национални особености (в ши-

---

рокия смисъл), които трябва да се отчитат при избора на стратегия за стопанските преобразувания? Или сме като всички други, само че по-лоши? Като немците, но склонни към пиянство. Като американците, но неспособни за инициатива. Като японците, но не сме научени да работим.

Защо е важно това? Ако сме като другите, но покварени от социализма, тогава е приемлива идеята на неолибералите да копираме всичко от Запада. А народът да се променя, това е негов проблем. Но ако има особености, при това важни, тогава в методиката на прякото копиране може да се търси една от причините за неуспеха на реформите.

Как тогава да подходим към тази задача (има ли предвид не философите и публицистите, а нас, сегашните и бъдещите управници)? Как да прозрем Русия с ум и да използваме това разбиране, като обновяваме в съответствие с него управленските технологии?



Тук си спомням знаменития „закон на Паркинсън“. А след него и „принципа на Питър“, „закона на Мърфи“ и цялата изградена върху тях тради-

ция на управленския фолклор, на която Паркинсън е дал името си подобно на това както класическата физика се нарича Нютонова, геометрията – Евклидова, а астрономията – Коперникова.

Не знаех как и кога сте чели знаменития труд на Паркинсън. Аз го четох още като студент. Не книгата, разбира се, а някакво копие, преписано на пишеща машина. Тогава това беше в реда на нещата и се наричаше „самиздат“. Разменяхме си такава литература „за една нощ“. И аз за една нощ три пъти прочетох текста и го запомних за цял живот. Може да се каже, че той промени възгледите ми, даде ми друга гледна точка върху ситуацията, с които се сблъсках почти всекидневно, но не знаех, че те изобщо подлежат на осмисляне.

Кой знае по каква причина тези хумористични закони, открити „някъде там“, на Запад, се оказаха адекватни именно на нашата ситуация. Нещо повече: това, което „при тях“ беше само изключение на фона на общата рационална подреденост на живота, за нас е привично всекидневие. Така че щом трябва задължително да заимстваме управленски теории от Запада, бих посъветвал най-напред да се запознаем не с Хайек и Фриг-

---

ман, колкото и те да са добри, а преди всичко с Паркинсън. А с тях – вече след това.

Огледайте се наоколо, прочетете вестниците, погледайте телевизия и кажете на какво повече приличат резултатите от прилагането на теориите на нашите неолиберали – на техните обещания или на следния научен постулат, приписван на Мърфи:

**Това, което може да се развали, се разваля.**

**Това, което не може да се развали, също се разваля.**

Животът ни всеки божи ден го потвърждава!

А нима либералните игри, по-точно – последициите им, в нашите условия не са описани чрез ироничната формула:

**Предоставени сами на себе си, събитията имат тенденцията да се развиват от лошото към най-лошото.**

Мога със сигурност да кажа, че всички московски постижения напоследък се дължат на противоедействието на тази всеобхватна аксиома.

Наричайки подобни иронични наблюдения „законали“, Паркинсън прави нещо много важно. Всъщност, ако се замислим, много от руските посло-

вици са подобни постулати. **„Карай бавно – подалеч ще стигнеш“** няма не е парадокс от книгата **„Законът на Мърфи“**? Ами **„Работата не е вълк, няма да избяга в гората“** не е ли едно от положенията на фолклорния трудов кодекс?

Но народните пословици имат друга стилистика. Те са родени в селска среда и са валидни в нея. А **„законите на Паркинсън“** са свързани със света на науката и на най-новата стопанска практика. Формулирани със сериозността на играта, те се сродяват със самата техника на съвременната управленска дейност.

Да ви посоча ли пример? Миналата седмица разглеждахме едни проекти. За съжаление бяха посредствени. Ядосах се, но премълчах, за да не развалям настроението на проектантите. После им казах: **„Знаете ли, има такъв закон: „Мисълта, умножена по количеството бетон, е постоянна величина.“** Те се позамислиха, умълчаха се, а сетне се усмигнаха и някак си изведнъж разбраха всичко. Вдигна се шум, започнаха да предлагат варианти, и то твърде ентузиазирани.

Кое е важно в случая? За нас, практиците, подобен вид ирония не е просто интелектуално удоволствие. За естрадата може да се измисли и

нещо по-смешно. Но ние се нуждаем от тези закони в конкретната стопанска ситуация, в която бетонът с лекота се заменя с метал, а смисълът на закона се запазва, т. е. когато има много мисъл, решението е елегантно, а когато мисълта е малко, материалните разходи са огромни.

Предлагам ви днес да поработим върху сборника от „закони на Паркинсън по руски“. Тази работа дава широк простор за остроумието. Нека подходим обаче с мярка, защото смисълът не е в смеха, а в ползата. Нужни са ни съдържателни и запомнящи се формулировки, които биха ни помогнали по-добре да разберем на какъв резултат можем да разчитаме, като прилагаме едни или други управленски технологии. Ще поясня мисълта си.

Да си припомним как се е появил „законът на Мърфи“. Негов автор е, както знаете, съвсем не някой хуморист, а един обикновен инженер, при това голям досадник. Иначе нямаше да му направи впечатление, че апаратът е сглобен неправилно. Чудо голямо! Такива случаи има с хиляди. Но само Ед Мърфи тръгнал от човек на човек да досажда: „Знаете ли, че ако има възможност нещо да се сглоби неправилно, непременно ще го сгло-

бят неправилно.“ И толкова дотегнал на всички, че ръководителят в края на краищата признал пред журналистите: „Нашите успехи дължим на преодоляването на „закона на Мърфи“. Ето я ключовата дума – преодоляване. В нея е същината на нашата управленска технология. Ние трябва да формулираме такива закони, които биха ни помагали да предвидим изкривяването на резултата още на стадия на поставянето на задачата.

---





**ЗАКОН  
ЗА НЕИЗБЕЖНИТЕ ИЗКРИВЯВАНИЯ,  
или  
„Искахме да стане по-добре,  
а стана както винаги“**

Сигурно си спомняте как в един руски завод започнали да произвеждат месомелачки, лъжици, вилници и друга продукция за бита. Но каквото и да произвеждали, накрая получавали автомат „Калашников“.

Най-смешното е, че всичко това е истина. Навремето се занимавах с проектиране на прибори за аналитичен контрол в химическата промишленост. Моят сътрудник Николай Яковлевич Феста често пътуваше до Тула. Там се строеше наш филиал. Като се върна веднъж, разказа: „Чудна работа: всички прибори, които се проектират там, приличат на затвор на автомат. Просто да се не начудиш: крайната конфигурация на всеки прибор, независимо от функцията, е пълно копие на затвор.“ Отидох на място, гледам – точно така е. И формулирах за себе си този „закон на затвора“. Отначало той така се и наричаше.

---

Това е най-универсалният закон от руския сборник на „законите на Паркинсън“. Класическа формулировка му придобива един от нашите експериментери: „Искахме да стане по-добре, а стана както винаги.“ Да се състезаваме с тази формула сега вече е безсмислено. Тя влезе в златния фонд на руския управленски фолклор и може да се изсече върху фасадите на правителствените сгради. Днес дори е най-често цитираната.

А това доказва, че вече е започнала работата по формулиране на „законите на Паркинсън“. Наистина тя е още стихийна – предишните ръководители изричаха такива фрази спонтанно, журналистите ги подхващаха и ги тиражираха. Сега с ваша помощ трябва да направим така, че тези истини да станат част от всеобщата грамотност и да влязат в учебниците. Защото, както е известно, незнанието на закона не освобождава от отговорност.

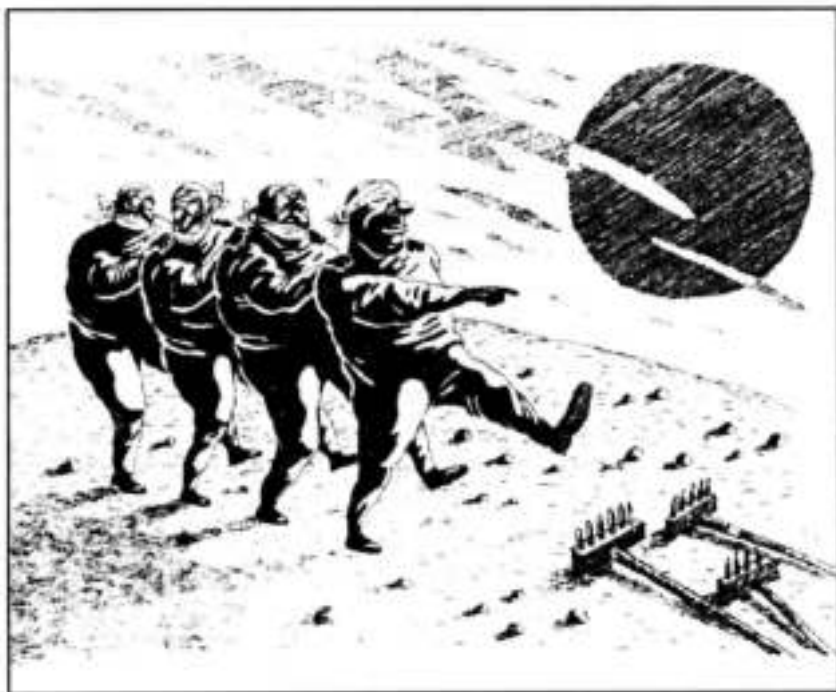
Законът за неизбежните изкривявания се проявява най-ярко, когато заимстваме различни модели. Правим го едно към едно, а се получава нещо, от което чужденците просто се сащисват. Казват, че никога не са виждали подобно нещо. А ние изобщо не можем да разберем разли-

ката. Погледнете сегашната данъчна система. В основата ѝ са заложили най-добрите постижения, а ни казват, че никъде по света нямамо подобно нещо.

Така е било винаги в руската история. И след реформите на Петър Велики, и след ленинската революция. Пък и сега – колкото повече развиваме капитализма и пазара по рецептите на Фригман и МВФ, толкова повече руски феодализъм се получава на дело. Изграждахме пазарна икономика, а получихме „блъфономика“. Изграждахме свободна конкуренция, а построихме система, където основната печалба се получава не от успеха на пазара, а за сметка на разпределението на „властовата рента“, на уменията да се погаждаме с авторитетите, да живеем според насядени понятия и прочее. Същата история, същата картина, същият затвор.

Можеше ли това да се предвиди? Разбира се. Трябваше ли то да се има предвид? Без съмнение. Сегашната система не е случайно отклонение от „правилния“ пазарен модел. Тя е вписана в нашия опит, в нашата традиция и да не се съобразяват с нея при внедряването на пазарните механизми биха могли само потомците на Шchedриновите

---



глуповци\*, които, ако си спомняте, хвърляха зърното в неразораната земя, мърморейки: „Самò ще си порасне, мамка му!“

Те сякаш не знаеха, че съветската власт блъфираше, заблуждавайки ни, че имаме чисто планова система. Изглежда, не бяха чували, че планът можеше да бъде изпълнен едва след като се задействат неформални връзки, натурален обмен и други скрити механизми. Като че ли не са виждали нито черна борса, нито кражби, нито другите прелести на съветската стопанска самодейност.

Планирането само прикриваше системата като черупката на костенурката. И когато на негово място се появиха нови пазарни елементи като борси, брокери, акции и прочие, при съществуващата двойственост това не промени кой знае колко нещата. Квазипазарните структури съществуваха за сметка на същите нелегални явления, а икономическите отношения – за сметка на неформалните. На практика получихме не открити правни връзки, а разрастващи се клановост,

---

\* От града Глупов – „Историята на един град“ от Салтиков-Шчедрин – Бел. прев.

---

патернализъм, обкомовщина и други черни петна от времената на застоя. Получихме всичко онова, което се формира не от чисто икономическите условия и адекватните им правни норми, а изключително от необходимостта в тези условия да се оцелява. Къде е пазарът, къде са остатъците от социализма, къде нещо трето – засега никой не може да каже. Аз наричам тази система „блъфономика“, но за нея ще говорим друг път.

Може ли да се живее така, какво да се прави? Нима трябва да се откажем от свободната икономика само защото не знаем как да преминем към нея? Не, разбира се. Но ако разберем как функционира системата, като използва квазипазарните одежди за маскировка, вероятно ще се научим как да се справяме с нея. Дори при многобройните деформации, изграждащи нашия стопански живот, в него вече могат да се намерят участъци, които функционират по пазарни принципи. Едва-едва, но функционират. Вяло и мудно, но дишат. Тъкмо те трябва да се изучават, поощряват и клонират, да се разпространяват и да станат господстващи, за да постигнем именно техните принципи на работа и етика на взаимоотношения.

Защото нашата задача донякъде напомня задачите от училище с отговор в края на учебника. Ние наистина знаем, че две по две е четири. Но трябва сами да го проумеем.

---



Да му се отнеме и  
да се подели между всички



**ЗАКОН**  
**ЗА ЗАДЪЛЖИТЕЛНАТА ИЗМАМА,**  
**или**  
**„Ако не нарушиш, няма да заспиш“**

Имах един шофьор, честно момче, отдавна работеше при мен. Веднъж се връщаме от работата вечерта и той ми казва: „Днес няма да мога да заспя“ – „Защо така?“ – „Ами понякога страдам от безсъние. Знаете ли какво съм забелязал: ако през целия ден не наруша правилата за движение, за нищо на света не мога да заспя!“

Повярвайте ми, и през ум не можеше да ми мине, че е „мръднал“. Беше абсолютно здраво руско момче. Помислих си: можем ли да си представим някой западняк, например немец, да изрече подобна фраза? Та той дори да няма движение, никога няма да пресече на червено. „И всеки ден ли правиш някое нарушение?“ – питам го аз. – „Аха. Не мога иначе. Но после си спя.“ Така в колекцията ми се появи този закон.

Ние всички го знаем в различни интерпретации.

**Кради заводски инвентар.**  
**Ти тук не си слуга, а цар!**

---

Ако си мислите, че това е само съвременна поезия, надгърнете в речника на Дал, където ще прочетете:

**Влачи от хазната като при пожар.  
За нас хазната е същи божи гар.  
А ето и силно прочувственото:  
На майчица Русия ние сме деца,  
тя е нашата майка, от която сучем.**

Къде е користта, а къде – навикът? Може ли изобщо да се говори, да допуснем, за дребните кражби с юридически термини? На човек му е терсене, ако не е задигнал нещо от завода. От акционирания, от приватизирания – не е важно. Пък и околните има да се чудят. Спомням си как още в стария Моссъвет се водеха безкрайни спорове с милицията: „Защо не се борите с дребните кражби?“ А те отговарят: „Юрий Михайлович, не можем всички да натикаме в затвора!“

Наскоро разговарях с един специалист по методика на събиране на данъци. „Главната трудност – каза той – не е, че хората искат да укриват данъци. Така е по цял свят. А че изпитват удоволствие от това.“ Разбирате ли каква е работата? Един крайно честен работник, който учи децата си да не крадат и самият никога няма

да посегне на чуждото, смята за свое право да измами държавата, да открадне от завода, да не плати данъците си. Най-важното обаче е, че това не се осъжда от обществото. Защото имаме двоен стандарт за честност. Имамe една философия спрямо съседа и друга спрямо държавата и предприятието (уж собствено). И държавата знае за това. Тя като че ли залага законовите нарушения в своите препоръки. Дава на чиновника малка заплата, като смята, че той сам ще се погрижи за себе си. Въвежда непосилни данъци. Създава система от противоречиви закони, които няма начин да не бъдат нарушавани.

Нашите съграждани се отнасят към законите като например към валенките: оценяват ги от гледна точка на удобството. Самата идея, че законът задължително трябва да се спазва, е дълбоко непонятна. Когато срещаме някакви затруднения, ние несправедливо казваме: „Дайте да променим закона, нали хора са го правили!“ А хората могат да срещат. И се надяваме, дори сме сигурни, че ще бъдем разбрани.

Навремето в Русия са казвали: **Ако ще всички закони да се затрият, само хората праведно да живеят.** Ето я нашата идея. Спомнете ли си

---

как в една пиеса на Островски господарят пита: „Селяни, как да ви съдя, по закон или по съвест?“ – „Съди по съвест!“ – отговарят селяните. Сиреч по справедливост. За тях (тък и за нас) това е по-правилно и по-разбираемо.

Каква е тази традиция, какво да я правим? Не е ли това някакъв мълчалив сговор против всяка власт? Може би властта и държавата, както и да са изградени, от паметивека се възприемат като нещо враждебно в общественото съзнание?

Аз бих казал така. Ние наблюдаваме две взаимносвързани тенденции, две склонности на руския човек: потребността от вожд, цар, силна върховна власт и потребността тази власт непременно да бъде измамена. Това са взаимнодопълващи се неща.

Идеалното състояние на подобна система е да има глуповат цар, който трябва да бъде хвален, баламосван, да му се спретва някоя-друга криза и по всякакъв начин да се изважда от строя. Да отговаря за всичко и да не знае какво върши. А под закрилата на този цар-вожд-кумир всеки да си гледа работата – не според закона, а според разбиранията си, т. е. по неписани закони, които

въплащават единния принцип на руската общност: *„Живей и не пречи на другите да живеят.“*

Тъй като ни интересуват последствията от цялото това управление, да не забравим да допълним списъка на „руския Паркинсън“ с известния постулат:

**Строгостта на руските закони се компенсира от незагължителността на тяхното изпълнение.**

Но да видим за какво става дума.

Класическият метод на управление се гради върху това, че заповедите се изпълняват повече или по-малко точно. Този метод има много достоинства, но при едно условие: заповедите трябва да бъдат разумни. Защото при некомпетентно управление такъв механизъм бързо обърква системата. При нас действа друг принцип: всяка отделна заповед се изпълнява лошо, но системата като цяло е по-устойчива. Защото се е приспособила към оцеляване в условията на калпаво управление. Спомням си, че още през шейсетте години Хрушчов загължи колхозите да отглеждат царевица. Ако нещо подобно се бе случило на Запад, където чиновникът работи по класическата схема, последиците биха били катастрофал-

---

ни. А при нас – всички козируваха, но на никого и през ум не минаваше да се отнася към заповедта като към препоръка.

И сега системата оцелява по същата схема. Когато нашите радикал-реформатори решиха да въведат пазара завчас, тя реагира горе-долу както на царевицата. Законите се приемаха мигновено, към МВФ потекоха отчети, че у нас е в пълен разцвет пазарната икономика – поголовна приватизация, борси, банкрути и купища празни приказки. А всъщност и борсите не са борси, и приватизацията най-малко се асоциира с идеята за стопанина, и банкрутите са по-скоро начин за преразпределяне на собствеността. За такива понятия като инфраструктура, а още повече – за етика на пазара, и дума не може да става.

Благодарение на постулата „Ако не нарушиш, няма да заспиш“ утопията в нашата страна лесно се преобразува в реалност, като се променя до пълна неузнаваемост. И никога в МВФ няма да разберат, че тази нова преобразена реалност не се свежда само до криминални явления и корупция, както сега се опитват да представят нещата, изпадайки в друга крайност. Тя си остава

именно реалност, т. е. нещо, което изисква грижовно отношение, и главното – разбиране.

Защото ако властта иска да направи нещо в тази система, трябва преди всичко да помни, че има работа с особен „обект на управлението“, когото години наред са учили да не се доверява на никаква власт. И значи главната задача е преди всичко да се спечели доверието, за да се поведе обществото... да, именно към пазара, накъде другде?



Бабке, кой още не е свършила ремонта?



**ЗАКОНЪТ  
„НЕ, НЕВЪЗМОЖНО Е“,  
или  
най-добрият начин  
да се ликвидира проблемът**

Формулирах този закон, когато за първи път пътувах на Запад. Порази ме, че там, когато поставиш пред някого проблем, той веднага се замисля как да го реши. Разбира се, шаблонно, стандартно, без нашата руска съобразителност, без нашата изобретателност. Но главното е, че те имат за правило да решават всеки, дори най-сложния въпрос.

У нас векове наред е възпитавана друга философия. Щом е поставена задача, трябва да се намерят мотиви тя да не бъде решена. И това съвсем не е свързано със сегашния преход към пазара. „Невъзможно е“ е най-сладката дума в родната делова лексика. Още не си се доизказал, а вече ти отговарят: „Не, няма да стане.“

Защо всъщност? В по-високите слоеве е ясно защо: ако си решил проблема, се излагаш на опасност. Току-виж някой остане недоволен. В езика ни това е много добре отразено: „Не се тикай

---

напред“, „Не тичай като пърле пред майка“ и прочие. Да не се решава въпросът, да се откаже с най-различни мотиви е и полезно: някой ще се върти около теб, ще ти пусне нещо или ще направи нещо приятно за теб. А ти ще се изявяваш като голям началник. Но, разбира се, най-голям кеф е, когато длъжността ти дава възможност да погречиш на някого да свърши нещо, когато ножът е опрял до кокал, а подкупът ще дойде за това, че си престанал да гречиш.

Относно чиновниците и началниците всичко е ясно. Но защо законът „НЕ“ действа и в реалния, както казваме, сектор? Убийте ме, не мога да разбера.

Да се не начудиш колко усилия е готов да хвърли руснакът за нещо, с което няма намерение да се занимава. Ще дойде при вас, ще разпитва, ще разсъждава, ще гледа, ще мери. Но това съвсем не значи, че е готов да реши проблема ви. Той може да загуби даже повече време, отколкото му е нужно за изпълнение на задачата. Обаче, както се казва, здравето преди всичко.

Законът „НЕ“ е толкова обширен и многообразен в практиката, че на него може да се посвети цяла лекция. Мисля (макар че не мога да го

разбера докрай, толкова е неприсъщо за моя характер), че работата се състои в следното. Руският човек е свикнал да възприема като проблеми само нерешимите. Вместо да отдели първостепенните и да се залови за тяхното решаване, той обикновено постъпва наопаки – усложнява въпроса и го докарва до неразрешимост. Това личи дори в бита. Извикайте водопроводчик да ви поправи крана. Той веднага ще ви каже: „Не, невъзможно е. Няма уплътнения, винт, вентил и изобщо трябва да се сваля ваната!“ Да не мислите, че е само от изгода – да вдигне цената, да си изпроси някоя бутилка? Де да беше така! Ние се заблуждаваме, за да си обясним по някакъв начин нещата. Да глобализира проблема и да го ликвидира – това е първата и най-вече почти несъзнателна реакция на руснака. Навик, култура, ритуал.

Между другото, мнозина ръководители и политици го прилагат съвсем съзнателно. И което е интересно, срещат всеобщо разбиране. На този метод ме научи преди време същият Николай Яковлевич Феста, за когото вече споменах. Тогавашно внедрияхме компютърен контрол в химическото производство. Аз захъсах при амоняка: процесите са опасни, компютрите – слаби. Реших да

---

позабавя работата. Казах на съвещанието: рано е още, аз съм против. Никой не ме разбра и решиха, че съм един млад ретроград. А Феста ме дръпна настрана и ми прочете цяла лекция: „Вие сте прав, но постъпихте неправилно. Трябваше да говорите тъкмо обратното: Да, другари, това е прекрасно. Компютрите разкриват гигантски перспективи. На тях в скоро време ще може да се възложи не само контролът, но и оптимизацията, информацията и управлението. Нека веднага вземем решение да се заловим с тази гигантска програма... Ако така бяхте окрупнили проблема, всички щяха да бъдат „за“ и работата щеше да отмре от само себе си.“

**ЗАКОНЪТ  
„ДАНО“,  
ИЛИ**

**принципът за оптималните очаквания**

Става дума за руския начин за взимане на решения. Науката казва: когато данните са малко, а рискът голям, има два начина за взимане на решения. В първия случай (той се нарича минимаксен) вие анализирате всички възможни значения на факторите за неопределеност и взимате решение, изхождайки от най-неблагоприятното им съчетание.

Във втория (той се нарича минимизация на риска) се отчита вероятността от едни или други варианти на ситуацията и вие действате, тъй да се каже, според математическото очакване.

Но в Русия съществува и трети начин, който не се среща в сериозните научни трудове. Него можем да наречем **закон на рисковия оптимизъм**.

Решението се търси при очакване на най-добрия вариант за реализиране на неопределени фактори по принципа: **Дано се размине!**

Трудно е дори да се прецени рискът, ако се

---

Взема решение по такъв алгоритъм. Досега не е пресметнато колко глави са паднали и не дай боже още ще падат поради такъв начин на действие. Макар че в името на справедливостта трябва да се признае – понякога именно такъв подход е бил причина за уникални постижения и открития, с които е толкова богата руската история.

**„Руският човек е израснал с „дано мине“** – гласи народната пословица и за нас е ясно за какво става дума. Тази дума е непреводима на никои друг език.\* В Америка веднъж я споменах в една моя лекция. Преводачката се помъчи да го обясни с нещо подобно на „Maybe yes, maybe no“\*\*, а после каза: „Не, все едно няма да разберете, това не е за американци.“

Ние не обичаме да обмисляме последствията.

**Руснакът е стъпил здраво на три опори – дано, може би и някак си.**

Дори в ситуацията на безкрайни дефолти и катаклизми, с които е изпълнен днес нашият живот.

---

\* Руската дума „авось“ наистина е трудно преводима и това е най-близкото и значение – Бел. прев.

\*\* Англ. – букв. „може би да, може би не“ – Бел. прев.

---

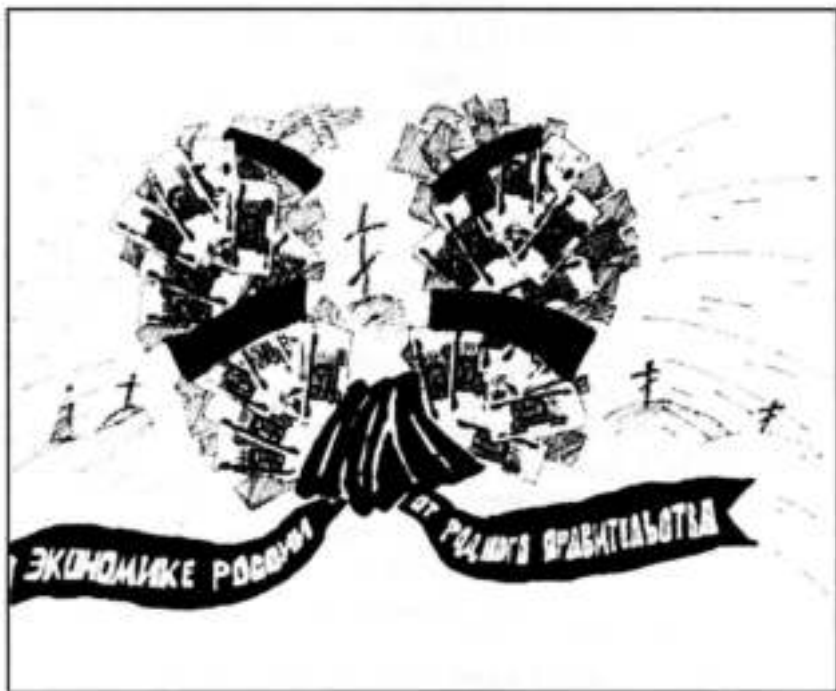
**ЗАКОНЪТ**  
**„ВСИЧКО И НЕЗАБАВНО“,**  
**или**  
**принципът на крайните състояния**

Вие чудесно разбирате за какво става дума: по този принцип провеждахме национализацията през седемнайста и приватизацията през деветдесет и втора. Наред с това отбележете, че бяха извършени от различни хора, които почти за нищо не бяха съгласни един с друг. А почеркът е един и същ. Значи не става дума за нещо индивидуално. Значи и нашите неолиберали са плът от плътта на народа, каквото и да мислят и каквото и да четат на чужди езици.

Навремето почти цяла Европа пееше: „До основи, а после...“ Но за тях това беше само метафора, тъй да се каже – увод към тенденцията. За нас е нещо буквално и неизбежно като съдбата.

**Да рушиш не е като да градиш** – това е нашият девиз. Всички сили се хвърлят за разрушението. За съзидание не остават нито сили, нито организация. Ако има нещо да се срутва – нямате проблеми! Не е нужно се да молите никому. Никой не се пазари. Ако е трябвало нещо да се разруши,

---



**На икономиката на Русия  
от родното правителство**



не си спомням да съм срещал затруднения. Организацията на труда е идеална. Пълнен ентусиазъм. Доброволци колкото щеш. Дори понякога трябва да обуздаваш проектантите: всички граповини ще изгладят, релефа ще изравнят... Питам: Какво ви пречеше онова баурче, а и долчинката вижте колко е хубава. Не. Основната тенденция е нищо да не остане. Всеки път да започнем от нулата.

Сетне следват трудностите и вариантите. Ако сте замисляли нещо глобално, значи сте готови за подвизи, каквито никои не е сънувал. Да обърнем реките обратно – това ни приляга. Да издигнем огромни градове в зоната на вечния мраз – за това ни бива. Да разорем целината на милиони хектари – няма проблеми. И знаете ли кое е чудното? Аз съм работил на целината и мога да ви разкажа.

Грандиозна работа е да се разоре степта, от памтивека обрасла само с бурени. Значи трябва да се разчертае, да се свери, да се разпредели на участъци, да се коригира... Нищо подобно. Това е толкова досадно. Ние не обичаме така. Това не ни вдъхновява.

Насоката беше съвсем друга: тозчас с един замах да се разоре всичко и да се засее. Навсякъде еднакво!

---

От само себе си ще тръгне – ето я нашата вяра.

Ще се стегне, къде ще се дява – това е магията.

Макар че трябваше да се става в пет сутринта, да се поправя тракторът, да се работи до среднощ – всичко това не беше пряко свързано с резултата. Резултатът не се натрупваше, а се получаваше магически. Значи ставането в пет сутринта и поддържането на трактора в изправност имаше към работата същото отношение, както варенето на кости към ефективността на заговора.

Ще кажете: но това беше при комунистите. За вас, разбира се, това са отдавна минали работи. Добре, тогава нека преминем към по-близко време. Възникна например необходимостта да се преустрои страната от социализъм към постиндустриално състояние.

Как биха разсъждавали в другите страни: предстои гигантско преустройство, трябва да се реорганизира цялата структура, да се създават нови работни места за десетки милиони хора, при това на огромна територия. Този процес ще се проточи минимум двайсет години. А какво са

двайсет години? Животът на цяло поколение. Значи трябва всичко да се обмисли и да се извърши така, че хората през това време да живеят сравнително нормално и самият преходен период да стане за тях приемлива форма на съществуване. Трудно ли е да се направи? Да. Но е възможно. Поне да си поставим такава задача. Поне да се помъчим да я решим.

Няма и помен от подобно нещо. Отново изведнъж, с един скок трябва да прескочим от крайно централизираната съветска икономика към крайния вариант на либералната пазарна система. Не постепенно, а изведнъж. Строят се е променил, а законът „всичко и незабавно“ действа. Той е вкоренен по-дълбоко от социалната система. И как да се доберем до него е големият въпрос.

Впрочем при подобна нагласа скоростта на обществените процеси може да бъде значително по-висока, отколкото в другите страни. Според академик Понтрягин оптималното управление се намира в промеждутъка между „пълнен напред“ и „пълнен назад“. В друга цивилизационна среда може просто да се каже на човека: „Върви по средата“, но за руския характер това не важи. Сега, тук и

---



веднага – това е нашият начин. После в обратната посока. Тъй да се каже, методът на противоречивите повишени изисквания. Но той може да бъде действен, ако го използваме разумно и главното – с абсолютна точност.

От този закон произлизат много следствия, на които няма да се спирам. Ще спомена само **принципа за манната небесна**, т. е. на някаква насока към безумно щастие през утрешния ден. Той минава през целия фолклор и през цялата история. Помнете ли как е в приказките: ту щуката ще изскочи от дупката в леда и за миг ще ти натрупа толкова богатства, колкото в други страни и до пенсия няма да спестиш, ту печката ще ти опече какви ли не вкусотици. А Иванушка и Емеля лежат и пложат по тавана: или някаква чуждоземна богаташка ще се влюби в тях, макар и във вид на жаба, или златната рибка ще доплува и ще попита: „От какво имаш нужда, старче?“

Богатството никак не е свързано пряко с труда, не се подчинява на светските закони. Мислите, че това са приказки? Ами когато обсъждаме бюджета и искаме някой изведнъж да ни го напълни, без да се плащат данъци, а разходите да се увеличават – това също ли са приказки?

---



Нуждая се от средства...  
Нуждая се от цели

**ЗАКОНЪТ  
„ОБЩО ВЗЕТО И КАТО ЦЯЛО“,  
или  
принципът за задължителната  
незавършеност**

В Русия обичат всякакви начинания. Като кмет постоянно получавам покани за някой Първи конгрес. И знаете ли какво съм забелязал? Втори, а още повече трети конгрес е голяма рядкост.

У нас обожават началото, но е абсолютно невъзможно нещо да бъде доведено докрай. Строителите отдавна са формулирали свой „закон на Паркинсън“:

**Ремонът не може да бъде завършен, той може само да бъде спрян.**

В по-общ вид този закон звучи така:

**По някакъв начин може да се извършат 95% от работата, но последните пет е почти изключено.**

Сякаш някаква дяволска сила пречи да се завърши работата. Поне пет процента, но все нещо ще остане. А обикновено тъкмо тези последни пет процента определят качеството!

---

Сега във връзка с реанимацията на московските автозаводи внимателно изучих този принцип „през куп за грош“. Действа безупречно, и то не само спрямо крайния резултат. На всеки етап, във всички детайли нещо не се доработва, остават дребни кусури, непроверени неща, несъвършенства. Ние правим двигател по проект, не по-лош от германския, а липсва амбицията да се изкусури.

Питам: Кой ви пречи? И усещам, че човекът от завода не включва. Кима, съгласява се, но това, за което става дума, за него е дреболия. Погледът му говори: „Мотовилка има, бутало има, пръстени има, блок цилиндър има – какво още искаш?“ И причината не е в квалификацията (той може бързо да подкове), не е и в технологичната неграмотност, а в нещо друго. В образа на целта, основан на същите непреводими „дано“, „може би“ и „някак си“.

Някога имах автомобил запорожец. Ужасно ме измъчваше, разглобявах мотора всеки месец. А веднъж през зимата в свободното си време реших да направя следното: разглобих двигателя и претеглих всички еднакви елементи – бутала, бели – всички тежат различно. Понаточих, шлифовах, сглобих ги. Включих мотора. И бях пора-



зен: двигателят жужеше напевно като шевна машина „Сингер“. Кой им пречеше да го направят в завода? Сега знаем: пречеше всеобщото действие на този закон.

Често питам лекарите защо нашите болни се страхуват да си правят операции у нас. Имаме уникални хирурзи. Фантастични. Там, където западният хирург може да се обърка, защото е свикнал да се осланя на отработената технология, нашият ще намери неочакван изход, ще измисли нещо, ще сътвори, ще изобрети. Тогава защо при първа възможност тичат натам, където лечението (без медицинска застраховка) освен всичко друго е и безумно скъпо? Питам, но си зная отговора. Да, хирургът ще направи гениална операция. Но хубавичката сестра няма да регулира точно капките на системата, а чичо Вася поради сутрешния махмурлук ще забрави да зареди кислородната бутилка. Това е причината. На пръв поглед несравними неща: да се обучи един добър хирург или да се отработи системата. Но ето че не можем. Не се поддава. Докато я държиш в ръце – работи, отпуснеш ли я – всичко се връща в изходното положение.

Руснаците предпочитат импулсивната, край-

---

но напрезнатата, намиращата се на границата на физическите възможности уникална работа в сравнение с всекидневния, еднообразния, може би по-доходен и по-малко напрезнат труд. Съботникът за нас е по-приемлив, отколкото всекидневното събиране на боклука.

За частен случай на всичко това може да се смята **законът за временността**. Той много прилича на принципа на Мескимън:

**Никога не стига времето да се изпипа работата, но винаги ще се намери време да се пре-работи.**

Това е формула от сборника „Законът на Мърфи“. На пръв поглед принципът е универсален. Но има и съществена разлика: това, което там е психология, у нас е култура.

Всичко, което майсторим, е като че ли временно, държи се на косъм – законите, пътищата, пететажните блокове. Направено е така, че после да се преправя и поправя. Всеки път наново, вместо веднъж както трябва.

**Акуля, Акуля, какво шиеш от опакото? – Остави, мамо, още ще го разпарям!**

Мисля, че само в Русия може да бъде популярна и понятна на всички такава пословица.



Можем да продължим да формулираме законите на нашия менталитет. Това е изключително увлекателно занимание.

Иска ми се например да разкажа по-подробно за **закон на крайностите**. Той отдавна е залегнал в народните поговорки: „всичко или нищо“, „или всичко ще спечеля, или всичко ще загубя“, „или примката срежи, или шията махни“, „или жената на трески, или мужикът на дъве“. (Последното, разбира се, е евфемизъм, но аз не съм етнограф, за да цитирам народните изрази директно.)

Това не са никакви архаизми от христоматията по руска словесност. Склонността към крайности в съжденията и постъпките е наша типична черта, която се налага дори аз да контролирам в себе си, а не само у подчинените си. За политиките да не говорим. Решенията, които се базират на този принцип, са особено убедителни и се радват на всенародна подкрепа. А това, както разбирате, е голяма съблазън.

Или например законът, който аз наричам „**И вечната битка...**“ Законът на постоянната борба. Според него ние търсим решение на проблемите в борбата, а не в работата. Вместо всеки на

своето място (а място има за всички) да си върши работата, да помага за изграждането на измъчената ни страна, са се втурнали в постоянна борба, занимават се с лов на вещици, търсене на компромати с подслушване и подкупи, разобличават враговете, обвиняват се едни други. „*В борбата ще намериш и мето си*“ – това е песен не само на политиците, но за съжаление и на мнозина стопански дейци. Страната ни вече години наред живее в тази стресова обстановка.

Имам още много закони. За съжаление няма време да се спрем на тях. Например ЗАКОНЪТ НА ЗОНАТА – за това, че навсякъде имаме ограда и във всяка ограда има дупка. Или ЗАКОНЪТ НА БАНЯТА – за руските навици да се решават проблемите в неформална обстановка. Или още един много важен принцип – стимулиране на труда по руски. **Ако си работяга, ще ти вземат спечеленото, ако си безделник, ще те съжаляват.** Доскоро ни се струваше, че този принцип ще отмре заедно със социализма. А в действителност стана, както пееше Висоцки: „Не, момчета, не е тъй! Не е тъй, момчета!“ Строят се промени, а нагласата остана. Помислете си кое е първично, кое е вторично – социалната система или руски-

ят Паркинсън. Главният извод е ясен. Днес всички се оплакват, че не живеем според законите. Това не е истина. Ние живеем според законите. Но според законите на Паркинсън.



А сега, приятели, още малко внимание. Да помислим каква е целта на нашата работа.

Полезно е впрочем човек да възпита в себе си такъв навик. Навремето фирмата IBM ми подари един сувенир: малка табелка с надпис „Мисли!“ Отначало даже не ѝ обърнах внимание. Оставих я на бюрото и я забравих. Но с времето започнах да забелязвам, че този неодушевен предмет влияе по някакъв начин върху взимането на решения. Стои си уж незабележимо, а нещо ме гложди. Връщам отново подписаните вече документи, започвам да обмислям, да търся варианти. Оказа се много полезна табелка.

И така, да продължим. Засега всичко, за което става дума, прилича малко на някаква сатира. Ония там са нормалните, а ние тук сме лошите, излежаваме се по миндерите в очакване на дефолта. Разбира се, чудесно е да можеш да се присмиваш на себе си, но само в известни граници. В края

---



Търсят се умни глави

на краищата става дума за нашия народ, който някога при най-тежки природни условия е успял да се изправи сред развалините на разрушения от татаро-монголите конгломерат от княжества и да стане могъща държава, заела една шеста част от сушата на земята и изгнала твърде значителна геополитическа роля. Става дума за народа, който почти в наши дни (във всеки случай по време на негово поколение) в условията на най-жестока война успя за няколко месеца да пребазира промишлеността си отвъд Урал, за две години да достигне производство на 30 хиляди танка годишно и на 40 хиляди самолета. Такъв народ заслужава уважение. Значи проблемът не е в това, че Русия е страна с лош народ, а в това, че днес тя е страна с лошо управление. Това е истината.

Най-общо казано, управлението е възможно едва когато знаеш какви ще бъдат последициите от него. Както е в пословицата – каквото посееш, това ще пожънеш. Ако обаче посееш едно, а поникне съвсем друго, за ръководителя това е просто лудост. В такъв случай, както казват сред народа, гаси светлината и си плуи на петите.

Но нима днес не живеем така? Инвестираме

---

средства, за да съживим производството, а в резултат размножаваме паразити посредници. Банкрутираме предприятието по всички правила, а обогатяваме мошениците и корумпираните чиновници. Регулираме данъците, а стимулираме „черните налози“. И така е във всичко: науката е безсилна, рецептите не помагат, експертните препоръки действат с точност до обратното положение.

Нали не бяха глупаци тези, които казваха: дайте пазарна свобода и ще стане като в развитите страни. Не бяха фантазии обещанията им, че след като приватизираме, ще спрат кражбите. Не бяха луди онези, които съветваха: раздайте всичко на частниците и пазарът ще регулира всичко. Не, това бяха образовани и начетени хора, запознати със световния опит. Пък и светът ни се притече на помощ. Най-добрите чуждестранни консултанти идваха да изпробват върху нас класическите модели. Експертите от МВФ строго контролираха всички правителствени действия. И какво от това? Вместо финансова стабилизация – невиджани досега икономически и правни чудеса. В смисъл на нарушаване на всички природни закони. Монетаризъм без пари, структурно



преустройство без инвестиции и освен това за-  
тънали в дългове до гуша.

Забележете, че не се спирам сега на темата  
престъпност или криминална приватизация, на  
криминалния износ на пари, на съзнателните из-  
мами от страна на различни „консултанти“.   
Всичко това трябва да се разнищва. Да се връща-  
ме назад, да съпоставяме, да преразглеждаме. А  
после какво? Какво да правим, всичко да обърнем  
отново ли? Като в оная приказка за градинаря,  
чиито зеленчуци не растяли поради многото пле-  
вели. „Догодина – решил той – ще посадя само бу-  
рени, пък зеленчуците да ги задушават!“ Горе-долу  
същото предлагат и нашите леви... полузащит-  
ници... на народа. По този път, разбира се, не бива  
да се върви.

И така, връщаме се към табелката „Мисли!“.

Класическата наука за управлението е изгра-  
дена върху идеи, датиращи още от времето на  
Макиавели, като позитивно знание, извор на тай-  
ни и препоръки. Ако постъпваш едн-как си, ще  
постигнеш успех. Отворете който и да е учебник  
по управление, той е пълен със съвети – съдържа  
технологии, модели, графики, разчети за ефектив-  
ността. Но все по типови ситуации. Когато се

---



**Дошъа сѣм по повод качеството на  
комунаалното строителство**

натъкваме на отклонение, всички усилия са насочени единствено да ни върнат към нормата. Класическата наука не предполага изкривени и неправилни състояния, където отказва самият механизъм на причинно-следствената даденост. Всичко е основано върху типичността, стандарта и норматива.

Разбира се, тази наука е полезна и вие трябва да я усвоите. Но има една спънка. За да действат подобни рационални принципи, трябва да се изгради системата, в която действието им е възможно. Където всичко е установено и известно, натискаш спирачката и спираш, въртиш кормилото и завиваш, виждаш сигнал и знаеш какво означава той.

По-големият ми брат Аркашка ме научи да карам кола. Той казваше: „Виждаш ли отпред оня смотаняк, включил е ляв мигач. Как мислиш, накъде ще завие – наляво ли? Ако мислиш така, на следващия завой ще блъснеш колата.“ Днес имаме нужда именно от такава постановка на въпроса.

Специалистите могат да правят корекции поради спецификата на местните условия, но за тях това е само един от факторите. Все едно,

---

казват те, азбуката на пазара е неотменима: инвестиции, данъци, маркетинг. Че инвестициите ще изчезнат по пътя, че данъци не можеш да събереш от „черните налози“, а мафията ще торпилира маркетинга, не влиза в класическите принципи.

Обаче тъкмо такива са сега свойствата на нашето руско икономическо пространство. Нещо е станало със самата идея за спазване на правилата. Не личи връзката между причините и следствията. Не е ясно кое е допустимо и кое не, какво може и какво не може да се случи. Няма система за норми и изпълнение. Вместо нея – някаква почти безсмислена каша, където не може да се приложи рационален позитивен подход.

И тук ние отново се връщаме към откритието на Паркинсън и цялата изградена като следствие от него традиция на ироничното законотворчество.

Разбира се, замисляйки своето знаменито изследване, сър Сирил Норткоут Паркинсън най-малко е предполагал, че извършва революция в науката за управление. Сериозните учени и досега не могат да се съгласят с важността на неговите открития. Те го взимат на шега, като уп-

равленски хумор и само в такъв вид са съгласни да го почитат и прославят. Той е известен у нас, пък и навсякъде, като сатирик, автор на памфлети, предназначени по-скоро да забавляват публиката, отколкото да описват нещо достойно за сериозно внимание.

А всъщност става дума за принцип, преобърнал класическата теория за управлението и дал начало на ново стъпало по спиралата. Паркинсън ни научи да виждаме обекта не в нормативен, а в ироничен аспект. С него под формата на „весела наука“ в управлението проникна една много важна характерна черта: той узакони и въведе сред допустимите явления и нередните, които преди ние възприемахме само като нарушения, изведе науката извън пределите на класическата система, където има един истински модел, а всички останали са неверни. Благодарение на такъв възглед върху ситуацията обявените за ненормални неща стават годни за съществуване. Нека те да не са добри, но ние вече знаем, че са закономерни, а това значи, че трябва да съжителстваме с тях, за да може животът да продължава относително нормално ден след ден.

„Законите на Паркинсън“ са нещо аналогично

---

на квантовата революция във физиката. Ако се абстрахираме от задължителните забележки, можем да кажем следното: Тези закони отхвърлят самата идея за причините и следствията. Те са въведени „по принципа на допълнителността“, ако използваме израза на Нилс Бор, крият друго устройство на мирозданието, нерационално устройство, в което като в отвъдогледалното царство на Алиса правилата се менят по време на играта и никога не е ясно откъде може да се очаква някоя хитра измама.

Да се запитаме сериозно на какво се гради постулатът на Ричард:

**Щом изхвърлите нещо, което дълго се е търкаляло ненужно, то веднага ще ви потрябва.**

Изашино е да се питаме, не става дума за причините. Но в живота е тъкмо така.

А на какъв научен закон се базира наблюдението: **Нещастие то не идва само?** Няма отговор. Но за съжаление е абсолютно точно.

Още когато бях директор, винаги използвах закона на Клипстейн:

**Стабилността на доставките е обратно-пропорционална на напрегнатостта на графика за работа.**

И той никога не ме е подвел.

Или теоремата на Стокмайер:

**Ако ти се струва, че ще стане лесно, значи ще бъде трудно.**

И наистина обратното никога не ми се е случвало.

Какви са тези закони? Това не са закони за причините, а за тенденциите. Не на статистиката, а на ситуацията. Не на физиката, а на съдбата. Но са закони. Само че на друго равнище. Закони, които действат, но никой не знае как...

Днес ние в Русия живеем в един нелогичен свят и претендираме само за едно – този абсурден живот да бъде равностоен на всеки друг. Просто защото за нас е единствен.

Нашата цел, разбира се, е да изградим система, където всичко би работило от само себе си, почти без намесата на властта – да не отказват предаващите механизми, да нямаме неприятности със задвижващите устройства и резултатът да отговаря на замисъла.

Нашата цел е да изградим система, където всички навици, свойства и традиции на руския народ да се проявяват като плюсове, а не като минуси. Аналогична задача навремето решаваха

---



Не стига че вече не съм златна,  
а отгоре на всичко и старецът е глухоням



японците, а сега Китай много ефективно демонстрира свой вариант.

Няма да ви разказвам как си представяме такава система. Сега става дума за друго. Тази бъдеща система не може да бъде проектирана умозрително, по шаблон, именно защото имаме работа с неизучените засега „закони на Паркинсън по руски“.

Да, програма е нужна, без нея не може. Един от пороците на предишните правителства (за него ги критикувахме) беше липсата на ясна и конкретна програма, по която да определяме приоритетите, да вървим поетапно и да сверяваме резултатите. Всичко това е така. Но в нашите условия трябва да помним: която и да е програма може да бъде реализирана само по пътя на „технологията стъпка по стъпка“. Правиш крачка, виждаш резултата, коригираш следващата и едновременно с това непрекъснато имаш предвид цялото, уточняваш проекта в процеса на конкретното действие.

Знаете ли на какво прилича управлението по време на прехода? На преминаване над пропаст по въже: трябва непрекъснато да се движиш. Щом спреш, падаш.

---

Когато системата още не е улегнала, когато е в пукнатини и отклонения, работата на ръководителя не е да изпълнява „правилни“ препоръки. Защото постоянно се сблъскваш със ситуации, нерегламентирани от методиката – едно не бива, друго е невъзможно. Ситуациите са патови. Няма правила за тях, чуждестранните технологии са неприложими, а трябва да се решава бързо, както се казва – ad hoc. Нещо все те подтиква да кажеш: да го отложим, да съберем материали, да изчислим ефекта. А ако ефектът не може да се изчисли? В случая традиционното управленско мислене не действа, то не работи с неизчислими ефекти. Пък и няма време за чакане, ситуацията ще се промени, докато я проучваш.

Остава едно: да имаш готовност за неизпробвани, нестандартни решения и ... – може ли да кажа нещо еретично? – да имаш способността да влезеш в резонанс с настроеността на системата. Това е трудно обяснимо. В руския език думата „система“ има отънък на нещо бездушно, неодушевено, неживо. В действителност не е така. Стопанската система е жива, тя расте, поглъщайки в себе си човешките навици и норми, усъвършенствайки се в движение, проявявайки харак-

тер, воля и упорство. Задача на ръководителя е не да я разглежда само като обект на управление, а да я чувства като партньор. И ако действията Ви са точно пресметнати, едва тогава тя ще отговори, бих казал – ще прояви благосклонност. Тогава всичко се получава. Всъщност знаеш, че по закона на Мърфи сандвичът пада с маслото надолу. А в нужния момент с волево усилие напук на всичко обръщаш тенденцията, променяш посоката и хората, оказали се в това волево поле, започват да действат. И спасяват ситуацията въпреки всичко.

И така, да не се копира чуждото като задължително, да не се рисуват красиви картинки, да не се дават мъртвородени препоръки, а в движение във всеки конкретен случай непредубедено да се разгледа проблемът, да се формират образът на целта, пътят и скоростта на движение към нея. И наред с това да се използва този опит за изграждане на нов стопански стил. Тъкмо това имаме предвид, като издигаме **принципа за приоритета на управлението над идеологията.**

Някой беше казал: нашият свят е толкова добър или лош, колкото са добри или лоши нашите решения. Аз вярвам, че е така. Ние имаме мал-

---



**КАСА**

Парите свършиха, останаха само рубли!

ко време, малко пари, но огромно предимство пред страните с консервативни пазарни традиции – липсата на стереотипи. И ние ще спечелим, ако успеем да се възползваме от него. Днес сигурно ви звучат странно такива неща. Прогностичното мислене е инертно: когато вали дъжд, ни се струва, че няма да спре никога. Но повярвайте, бъдещето е отворено. А в съвременния свят, който живее в преддверието на нова епоха, още повече не искам да говоря баналности, но мисля, че ви предстои да се убедите, че това, което днес изглежда недостатък, утре може да се окаже начало на нови тенденции, съответстващи на изискванията на времето. Страната, преживяла за едно столетие две радикални революции, встъпва в новия век обновена. Колкото и да е тежко сега, повярвайте, това е огромно предимство.

Общо взето, това е, което исках да ви кажа. Идеята ми е проста и напълно оптимистична.

В стари времена са казвали: **Когато Бог ни изпраща изпитания, той ни изпраща и сили да ги издържим.** Мисля, че в някаква друга, по-научна формулировка от това може да се направи най-значителният от нашите „закони на Паркинсън“.

Десет години либерал-консерваторите се

опитваха да се наредят на опашката в редицата на успешните страни на отминаващия век. Не става. Значи ще се наложи да работим и през следващия.

Десет години на страната се натрапваше лъжливият избор между две консервативни стратегии: деснолибералната и леворетроградната. Но ние, центристите, отхвърляме и двете, защото и единият, и другият вариант са исторически изчерпани. Върху тях не може да се изгради пробивна стратегия.

Това е въпрос не на идеология, а на оцеляване, не на политически игри, а на национално спасение. Сега територията на Русия (една осма част от сушата) пет пъти надвишава нейния дял в световното население и минимум десет пъти – в световното производство. Ако тази диспропорция не бъде поправена за сметка на ръста на националния продукт и населението, рано или късно ще настъпи корекция за сметка на територията. Ние вече знаем как се прави това. Неотдавнашните световни събития ни лишиха от всякакви илюзии.

И така, да не изпадаме в отчаяние. Ние, които сме наследници на народ, небеднъж доказвал

способността си да се обединява за общонационални усилия, да не губим вярата си в бъдещето.

Историята на Русия крие много управленски тайни, когато в безнадеждни наглед ситуации няколко точни решения разрушават бариерата между народа и властта. В това феноменално единство се разтварят последните признаци на взаимна отчужденост. Всички „закопи на Паркинсън“, за които говорихме, започват да действат в обратна посока. Властта става умна и дейна, а народът – безкористен и самопожертвувателен. И спасяват страната въпреки всички мрачни прогнози и предзнаменования.

Така че въпросът не е в това ще успеем ли да издържим изпитанията. Въпросът е обречени ли сме на успех. Какво пречи да се изгради система, основана на доверието на хората към властта – система, където най-добрите качества на народа биха се проявявали не в екстремални, а във всекидневните и дълготрайни обстоятелства?

Моят отговор е, че нищо не пречи.

Ние непременно ще го направим. При това с ваша помощ. Защото просто нямаме друг изход.

---



Така или иначе, но ние ще вървим напред!  
А не може ли веднага „иначе“?

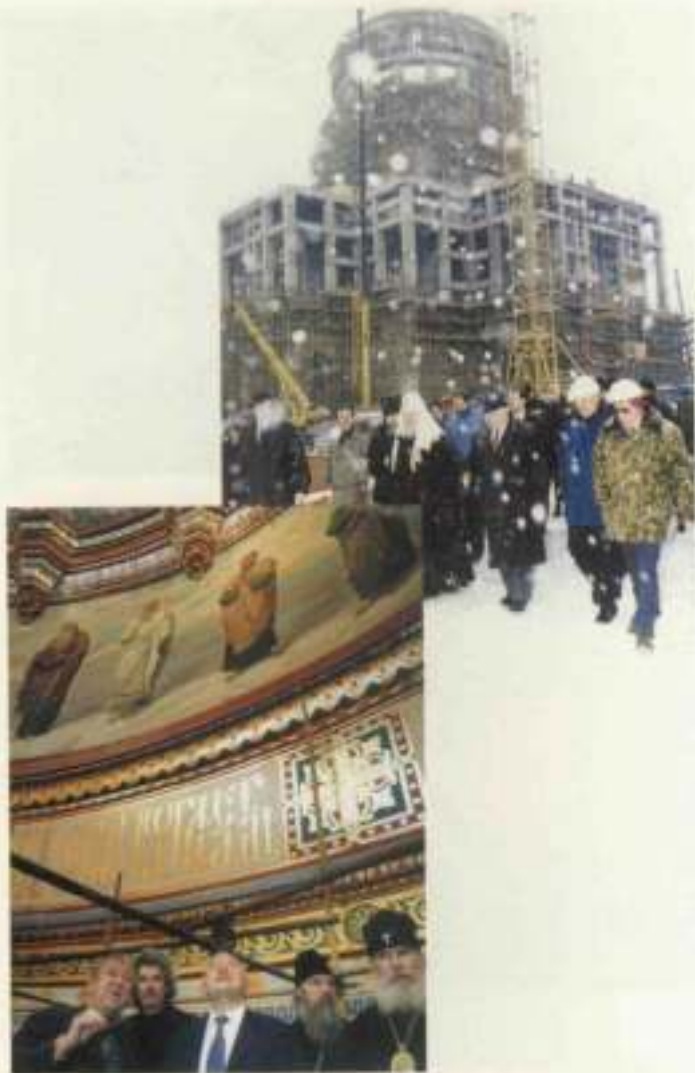








*Мизобе от всекидневието на московския кмет*





Мигове от  
всекидневието  
на московския  
кмет





*Мигове от всекидневието на московския клет*









*Мигобе от всекидневието на московския кмет*





*Мигове от  
всекидневното на  
московския кмет*





*Мигове от  
всекидневието  
на московския  
кмет*

# "Отечество"

19 декабря 1998 года





*Мигове от  
всекидневието  
на московския  
кмет*







Из Бележника  
на клетта

Някои закони  
в свободен превод и преизказ  
на  
ЮРИЙ ЛУЖКОВ

**ЗАКОН НА ХЕЛЪР**

*Главната заблуда на науката за управление е, че изобико има такава наука.*

**КЛАСИФИКАЦИЯ НА  
МЕНКИН-МАРТИН**

*Който може, прави. Който не може да прави, обучава. Който не може да обучава, управлява.*

**СКАЛА НА СПЕНСЪР**

*Добрият ръководител намира правилното решение и при недостиг на информация. Отличният – при нейната пълна липса.*

**ТИПОЛОГИЯ НА ПУТ**

*Всички началници се делят на две категории: едните разбират това, което не могат да управляват, другите управляват това, което не са в състояние да разберат.*

**ЗАКОН НА ЧИЙЗХОЛМ**

*Хората разбират всяко указание различно от този, който го дава.*

### **Следствие**

*Дори ако обяснението ви е толкова ясно, че изключва всякакво невярно тълкуване, то – все едно – ще бъде разбрано неправилно.*

### **Допълнение на Лужков**

*Първията е единственият език, на който всички указания се разбират без изопачаване.*

### **ЗАКОН НА ДЖЕЙКЪБ**

*На човека е присъщо да греши. Но още по-присъщо е да обвинява за грешките си другите.*

### **ЗАКОН НА КИНКЛЪР**

*Веднага щом възникне въпросът за отговорността, става ясно, че са липсвали пълномощия.*

### **АКСИОМА НА УИСТАЪР**

*Никога не се знае кой е прав. Винаги се знае кой е виновен.*

---

**ПРИНЦИП НА  
КЕТЪРИНГ**

*Логиката е нужна, за да оправдава погрешните решения.*

**СЛЕДСТВИЕ ОТ  
ПРАВИЛОТО НА ФОЛКЛАНД**

*Решението на известен проблем поражда неизвестни.*

**СЪВЕТ НА  
БЪРК**

*Не поставяй задача, ако не знаеш решението.*

**ИЗ КИТАЙСКАТА КНИГА НА  
ПРОМЕНИТЕ**

*Ако не е нужно да се променя, не трябва да се променя.*

**Уточнение**

*Колкото по-незначителна е на пръв поглед промяната, толкова повече непредвидени последствия ще повлече.*

---

## ПОСТУЛАТ НА ПЪРСИГ-ЛУЖКОВ

*Числото на възможни обяснения е безкрайно.  
Числото на възможни действия е ограничено.  
Обикновено е едно-единствено.*

## НАБЛЮДЕНИЕ НА ХОУ

*Всеки е готов да предложи план за действия, който няма да работи.*

## ЛЕМА НА СМАЙФ

*Едва когато прегледаш всички възможни варианти за решение и не намериш задоволително, изведнъж се появява простото и очевидно за всички.*

## ЗАКОН НА ЗИМЕРГА

*Хората винаги са готови да свършат работата, когато необходимостта от нея вече е отпаднала.*

## ЗАКОН НА ДИЛБЪРТ

*Всеки може да извърши каквото и да е количество работа, при условие че това не е работата, която е длъжен да върши.*

---

**ЗАКОН НА КОРНЪЛ**

*Ръководителите са склонни да възлагат работата на тези, които са най-малко способни да я свършат.*

**ЧЕТВЪРТИ ЗАКОН НА ПАРКИНСЪН**

*Броят на работниците нараства независимо от обема на работата.*

**ЗАКОН НА ХЕНДРИКСЪН**

*Когато проблемът изисква провеждането на много съвещания, те стават по-важни от самия проблем.*

**ТЕОРЕМА НА УУД И КАН**

*Резултатността на съвещанието е обратнопропорционална на изразходваното време и броя на участниците.*

**СЪВЕТ НА ХЛАЙД**

*Сложната задача възложи на мързеливия – той ще намери най-лекия и кратък път за решаването и.*

## **УНИВЕРСАЛЕН ПАРАДОКС НА ТРУДОВИТЕ РАЗХОДИ**

*Първите 90% от работата отнемат 10% от времето. Последните 10% от работата – цялото останало време.*

## **ЗАКОН НА ХЕОПС-РЕСИН**

*Никога нищо не е било построено в установените срокове и в рамките на предвидените финансови изчисления.*

### **Разширение на Голуб**

*Неточно планираната работа изисква три пъти повече време, грижливо планираната – само два пъти.*

## **ЗАКОН НА МЕСКИМЪН**

*Никога не стига времето да се изпипа работата, но винаги ще се намери време да се преработи.*

## **ЗАКОН НА ПРИЛОЖНАТА ХАОСОМЕТРИЯ**

*Колкото по-прецизно е отработена сис-*

---

*темата, толкова по-голяма е бъркотията, ако нещо не е тръгнало както трябва.*

### **ЗАКОН НА ЕВЪРЕТ**

*Когато в страната цари бъркотия, само с много упорит труд можем да и се противопоставим. Но самото противопоставяне увеличава общата бъркотия.*

### **ЗАКОНЪТ ЗА ВЕРОЯТНОСТТА ПО РУСКИ**

*В Русия стават само невъзможни неща.*

### **ПОСТУЛАТ НА КУПЪР**

*Новите закони създават нови вратички в тях.*

### **Свободен превод на постулата на Купър**

*Новите закони се създават, за да се отворят нови вратички.*

### **ЗАКОНОПОСЛУШАНИЕ ПО РУСКИ**

*Ако не бива, но трябва, значи може.*



### **КОЛБАСНА МЪДРОСТ**

*Който обича колбаси и уважава закона, не бива да вижда как се правят едното и другото.*

### **ТЕОРЕМА НА МАЛЕК**

*Всяка проста идея може да бъде формулирана по най-сложния начин.*

### **УРАВНЕНИЕ НА МАЙЪР**

*Да се усложнява е просто. Да се опростява е сложно.*

### **ПЪРВАТА ЗАПОВЕД ЗА ПОДЧИНЕНИЯ**

*Никога не показвай на началника, че си по-умен.*

### **СЪВЕТ НА РОС**

*Не предупреждавайте предварително за важността на изказваната мисъл.*

### **ГАТАНКА НА ЧИЙЗХОЛМ**

*Когато си сигурен, че постъпката ти ще хареса на всички, тя задължително няма да се хареса.*

---

**МЕТАПОСТУЛАТ НА  
ХОРНГРЕН**

*За икономистите реалният свят е частен случай на икономиката.*

**ПРАВИЛО НА МАРС,  
ИНТЕРПРЕТИРАНО ОТ ЛУЖКОВ**

*Експертът – всеки човек, дошъл от Запад.*

**ЗАКОН НА  
ФИНЕЙГЪЛ**

*Ако нещо веднъж е тръгнало накриво, всеки опит да се спаси ситуацията я погубва.*

**КОМЕНТАР НА ФРИЙМАН КЪМ  
ТЕОРЕМАТА НА ГИНЗБЪРГ**

*Преди да се влоши, ситуацията временно се подобрява.*

**ПОСТУЛАТ НА  
ГАТУЗО**

*Няма лоша ситуация, която не би могла да стане още по-лоша.*

### **ЗАКОН НА ДРЕЙЗЕН**

*Времето, необходимо за подобряване на ситуацията, е обратнопропорционално на скоростта на влошаването.*

### **ИНДИКАТОР НА СТОКМАЙЕР**

*Ако ви се стори, че работата може да бъде свършена лесно, значи ще бъде трудно.*

### **ТЕОРИЯ НА ОТНОСИТЕЛНОСТТА НА АЙНЩАЙН-БАЛАНС**

*Продължителността на минутата зависи от това от коя страна на вратата на тоалетната се намирате.*

### **УТОЧНЕНИЕ НА ДЖЕНИНГ КЪМ ЗАКОНА ЗА САНДВИЧА**

*Вероятността сандвичът да падне с маслото надолу е правопропорционална на стойността на килима.*

### **ЗАКОН НА ЕНТЪН**

*Ако изпуснете инструмента по време на*

---

*работа, той се изтърколва в най-недостъпния ъгъл.*

### **ЗАКОН НА САЙМЪН**

*Всичко, съединено заедно, рано или късно се разпада.*

### **ПАРАДОКС НА СЕГАЛ**

*Ако имаш един часовник, знаеш колко е часът. Ако имаш няколко – вече не си сигурен.*

### **ТЕОРЕМА НА МИЛЪР**

*Не можеш да кажеш колко е дълбока локвата, докато не стъпиш в нея.*

### **ПРАВИЛО НА РУН**

*Ако ти е все едно къде се намиращ, значи не си се загубил.*

### **ЗАКОН НА ОЛИВЪР**

*Опитът идва веднага след като отпадне всякаква необходимост от него.*

---

### **ЗАКОН НА ПОДЛОСТТА**

*Счупената машина ще заработи, когато дойде майсторът да я поправя.*

### **ЗАКОН НА КЛИПСТЕЙН**

*След сглобяването винаги остават излишни части.*

### **ЗАКОН НА БУБ**

*Каквото търсиш – ще го намериш, но след като си претърсил всичко.*

### **ЛЕМА НА МЕРИАН**

*Намираш винаги това, което не си търсил.*

### **ПРАВИЛО НА РИЧАРД**

*Щом изхвърлиш нещо, което дълго се е търкаляло ненужно, то веднага ще ти дотрябва.*

### **СЪВЕТ НА КАН**

*Ако съвсем нищо не помага, прочетете накрая инструкцията.*

---

## **ВТОРИ ЗАКОН НА КЛАРК**

*Единственият начин да определите границите на възможното е да излезете в не-възможното.*

## **ПОСТУЛАТ НА ХЕНЛЪН**

*Не виждайте зъл умисъл в това, което е обяснимо просто с глупостта.*

## **ЗАКОН НА УЕЛИНГТЪН**

*Отгоре се събира каймакът. И пяната също.*

### **Допълнение на Питър**

*Във всяка организация каймакът се събира отгоре. Докато не вкисне.*

## **ЗАКОН НА МАЙЛС**

*Гледната точка зависи от заеманото място.*

## **ДЕВИЗ НА ДИАМАНДИС**

*Най-добрият начин да се предсказва бъдещето е сам да го създаваш.*

**Юрий Лужков**

**РУСКИТЕ  
„ЗАКОНИ НА ПАРКИНСЪН“**

ПЪРВО ИЗДАНИЕ

отговорен редактор **Светлана Шаренкова**

преводач, редактор **Марта Владова**

корица дизайн **Бони Немски**

коректор **Виолета Борисова**

предпечат **Иван Първанов**

печатница СУ „Св. Климент Охридски“

Книгата се издава със спомоществователството на  
**„БАЛКАНФАРМА“ АД, „Прогрес М 2000“**

