



Заметка об упражнении No. 6

Использование Африканских Пословиц в ПОСТРОЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА

Чику Малунга
и Рик Джеймс

Использование африканских пословиц в построении организационного потенциала

Чикун Малунга и Рик Джеймс

Ключевые слова

Организация, Организационная оценка, Построение потенциала, Африка, Культура, Наследие

Вступление

Богатое и разностороннее Африканское наследие способно внести значительный вклад в решение многих политических, экономических и социально-культурных задач, стоящих сегодня перед этим континентом, да и перед всем миром. Африканское культурное наследие, передаваемое от поколения в поколение, явилось источником, которым руководствовались африканские общины во времена мира, неуверенности, рождения, жизни и смерти. Оно служило основой их самоопределения, самоуважения и уверенности в себе. Оно позволяло им жить в гармонии со своим физическим, социальным и культурным окружением. Это наследие являлось основой лидерства, руководства, решения проблем, самонадеянности и развития. Оно помогало людям быть уравновешенными и сосредоточенными. Сила, почерпнутая из уроков прошлого, с уверенностью ведет их к неизведанному будущему.

Повторное открытие недооцененного и недостаточно использованного наследия имеет серьезные последствия для развития и построения потенциала. Провал

многих мер по развитию, предпринятых за последние полвека, частично объясняется недостаточной связью с корнями общества, которое они намеревались изменить. Это развитие воспринималось как синоним принятия образа Западного мира. Для того чтобы эти вмешательства явились катализатором коренных изменений, они должны быть сопряжены с личностями людей и определенными ценностями, будь то отдельные личности, общины, организации, или сами нации. Такое основанное на личности развитие необходимо для выявления необходимого понимания, мотивации и настроения, которые необходимо изменить. Построение потенциала должно базироваться на ранее существовавших фундаментальных основах, а не являться простым переносом другой шкалы ценностей.

Чикун Малунга

Консультации по Построению
Потенциала (CADECO), P.O. Box 1884,
Блантир, Малави
Тел: 01 683 795/01633 660
Моб. 08 868624
E-mail: zoe@clcom.net
Website: www.cadeco.mw

Рик Джеймс работает в INTRAC в Малави.

В настоящей заметке об упражнении показано, как один из аспектов Африканского наследия может помочь в достижении этой цели. В ней показано, каким образом традиционная мудрость, содержащаяся в Африканских пословицах¹, может быть применена как для понимания организаций, так и для улучшения их работы. Таким образом, использование Африканских пословиц представляет собой новый творческий способ общения и обсуждения организационных принципов, преодолевающих общие коммуникационные барьеры. Таким образом, он предлагает важное средство повышения эффективности построение потенциала.

Более конкретно в данной заметке обсуждаются:

- Что такое Африканские пословицы и их использование в жизни традиционной африканской общины;
- Растущая важность организационной оценки в практике развития;
- Почему Африканские пословицы предлагают более эффективную альтернативу большинству современных Северных баз организационной оценки;
- некоторые уроки из нашего опыта использования Африканских пословиц при организационной оценке и других мер построения организационного потенциала;
- инструмент организационной самооценки на базе примерных пословиц.

¹ Взято из публикаций Би-Би-Си, *Мудрость Африки*; Кумаканга. (1975); Чаканза

Пословицы и их использование в традиционном африканском обществе

Пословицы являются неотъемлемой частью африканской культуры. Пословицы понимаются как малограмотными, так и высокообразованными людьми. Это простые заявления с глубоким внутренним смыслом. Они являются руководствами для индивидуального, семейного, общинного и общественного поведения, построенными на повторяющемся реальном жизненном опыте и наблюдениях за долгие периоды времени.

Пословицы играют разную роль в традиционном африканском обществе. Некоторые их ролей заключаются в следующем:

- Определение и придание достоинства культуре. Пословицы являются выражением коллективной мудрости народа, отражающей их мышление, ценности и манеры поведения. Поэтому использование пословиц для общения и понимания организационных вопросов представляет собой мощный инструмент в соревновании за определение истинной африканской личности.
- Высмеивая чванливость и высокомерие, проясняя видение и объединяя различные перспективы, пословицы приносят юмористическое начало и ослабляют напряжение вокруг довольно щекотливых, в других обстоятельствах, вопросов и ситуаций. В каждом африканском обществе пословицы столетиями

использовались для разрядки напряженных ситуаций, ослабления конфронтации и построения институтов и благожелательных взаимоотношений.

- Пословицы представляют собой метафоры и объясняют сложные вопросы в простых заявлениях. Например, две деревни, находящиеся в ссоре, вряд ли начнут воевать, подумав над пословицей: *когда слоны дерутся, страдает трава*. Значение, кроющееся в этом простом заявлении, является мощным посылом об отрицательных последствиях разногласий двух боссов для простых невинных жителей деревни. Или же взять пословицу *если объединить паутину, ею можно связать льва*. Эта пословица передает важность единства и сотрудничества при решении проблем и вселяет в людей веру в то, что, если действовать сообща, можно решить любую проблему, насколько бы сложной и трудной она ни была.
- Благодаря своей метафоричности пословицы создают мощные ментальные картины. Это является сильным мотивированием людей к действию.
- Пословицы подобны семенам. Они «оживают» после того как «посажены» в благодатную почву. На самом деле они представляют собой простые высказывания до тех пор, пока не применены к жизненным ситуациям. Только в этом случае они оживают и расширяют свое значение.

Организационные оценки построения потенциала

Организационная оценка (ОО) превратилась в главный компонент процесса создания потенциала. Организационная оценка является «проверкой» с целью определения здорового статуса организации INTRAC определил более пятидесяти различных инструментов ОО в этой быстро развивающейся и растущей сфере. Организационная оценка используется для ряда различных целей широким спектром ключевых участников, таких как доноры, для принятия решений, людьми, занятыми наращиванием потенциала, для мониторинга и оценки влияния вмешательств, и клиентами НПО и другими лицами и организациями для определения своих потребностей в наращивании потенциала. Сама ОО не является конечной целью, а служит как средство достижения конечной цели. Недостаточно просто знать, насколько «здорова» или «нездоровая» организация, если не предпринимать мер для исправления ситуации.

Недавние исследования и опыт построения и наращивания потенциала показали огромную важность партнерства клиента в любом процессе создания потенциала. Таким образом, самооценка все более рассматривается как важная часть организационной оценки при построении потенциала. Исследования, проведенные ECDPM в 2003 году позволили сделать вывод о том, что «самооценка была рекомендована для использования в процессе наращивания потенциала в ответ на растущее понимание того, что проводимые извне самооценки не подходят и непродуктивны.... Использование методики совместной

самооценки, в которых участвуют члены организации и внешние ключевые игроки являются важными и более продуктивными» (ECDPM 2003). Организационную оценку можно сравнить с зеркалом, в котором отражается то, как идут дела, и как можно улучшить и усилить ключевые области ее работы. Как сказал Гете: «Живое существо нельзя измерить чем-то, что находится вне его, если оно должно быть измерено, то оно должно представить свое собственное мерило» (Каплан 2002: 159).

Однако практика проведения ряда организационных самооценок показала, что большинство инструментов ОО слишком сложны концептуально и лингвистически для ряда организационных ключевых игроков (особенно для младшего персонала) и не могут служить значимой базой. Большинство используемых ОО инструментов позаимствованы у Севера, и многие из них были разработаны сектором частного бизнеса США. И все же, комментируя один из простейших инструментов (а также один инструмент, разработанный НПО и для НПО в Малави) участники все же пришли к выводу о том, что *«для его использования требуется университетский диплом»*. Многие работники НПО в Африке не достигли этого уровня поскольку большая часть младшего персонала в Малави, возможно, не закончили даже начальную школу.

Несмотря на возможные возражения по поводу того, что принципы организации и менеджмента в некоторой степени универсальны, их гораздо труднее выразить на многих африканских языках, нежели на английском языке. К примеру, в английском языке можно использовать такое слово как

«стратегия», которое можно легко понять без дополнительного объяснения его значения. Однако во многих африканских языках отсутствует прямой перевод этого слова, что размывает его значение и повышает риск недопонимания. Мощь языка нельзя переоценить. Вероятно, именно этим объясняется почему большая часть литературы по развитию и менеджменту, написанной в основном на языках Севера, не реализуется на практике на Юге. Возможно, это происходит вследствие коммуникационного пробела.

В консультационном центре по организационным изменениям CADECO в Малави, мы сосредоточили усилия на разработке и формулировании своих собственных, более релевантных и эффективных инструментов для решения этих проблем. Мы разработали инструменты на базе народных пословиц и поговорок, которые должны способствовать рассмотрению организационных вопросов на языке, который будет свободно пониматься и использоваться всеми видами организаций и людьми с любыми уровнями образования..

Инструмент организационной самооценки на базе пословиц

Поскольку пословицы являются языком общения, а многие организационные проблемы вызываются или усложняются вследствие возникновения проблем с общением, пословицы являются бесценными для понимания и рассмотрения организационных вопросов. Хотя в африканских языках отсутствует четкий перевод слова

«стратегия», такие пословицы как *«обезьяна, пытающаяся одновременно сорвать три манго с трех веток на дереве, обязательно с него свалится»*, или *«матери двойняшек приходится спать на спине»*, могут сразу раскрыть многие понятия стратегии. CADECO разработала инструмент, охватывающий шесть основных концепций:

- Лидерство и видение
- Стратегия
- Роли и ответственности
- Политики, системы и процедуры
- Организационная культура
- Устойчивость

Используется градация от 0 до 5: 0 = нам не приходилось иметь с этим дело в нашей организации, 5 = мы часто испытывали или наблюдали это в нашей организации.

Полная версия данного инструмента изложена в приложении, но приведен один наглядный пример в разделе, посвященном понятию лидерства:

- a) **Насколько четким является видение организации, и разделяют ли его все члены?**
- *То, что видели глаза, сердце не может забыть*
 - *Вы сможете перепрыгнуть через канаву, если увидите ее издали*
- b) **Насколько эффективна роль лидерства в этой организации?**
- *Армия овец, ведомая львом, победит армию львов, ведомую овцой*
 - *Когда короли теряют направление, они становятся слугами*
- c) **Насколько доступны наши лидеры?**
- *Тропа к дому начальника травой не застилается*
- d) **В какой степени стили руководства, практикуемые в этой организации, отвечают**

различным потребностям ее руководства?

- *Если изменяется ритм барабана, необходимо изменить и ритм танца*

- e) **Насколько хорошо организация развивает свое лидерство применительно к имеющимся и будущим потребностям в области:**

Эффективного управления временем

- *Время никогда не течет вспять*

Сосредоточение и концентрация усилий и деятельности

- *На перекрестке вы не можете одновременно пойти в двух направлениях*

Преемственность лидерства

- *Когда высыхает камыш, на его месте вырастает новый*

Построение целостности

- *Дочери краба не могут не ползать так же, как их мать*
- *Характер подобен беременности, его нельзя долго прятать*

Расширение личного и организационного раскрытия

- *Для тех, кто никогда не путешествовал, и небольшой сад кажется большим лесом*
- *Глаза, видевшие океан, не могут быть удовлетворены видом лагуны*

Некоторые уроки из нашей практики использования африканских пословиц

CADECO использовала африканские пословицы в процессах ОО, а также в стратегическом планировании, построении команды, развитии лидерства, мероприятиях по созданию советов и саморазвития. Мы также использовали африканские пословицы при работе с организациями на базе общин

(ОБО), профессиональными НПО, церквями, и государственными. Мы извлекли из нашего опыта ряд уроков, включая:

1) При самооценках с использованием инструментов на базе пословиц, последние служили как средство общения или усилитель. Участники обсуждали свое понимание пословиц. Затем они применяли это понимание при ответах на вопрос и определении скорости оценки и ее объяснении (смотри вышеприведенный пример). Мы пришли к однозначному выводу, что зачастую необходимо использовать внешний фасилитатор для модерации обсуждений и для процесса самооценки.

2) Необходимо использовать наиболее подходящую пословицу для вмешательства или имеющейся ситуации. Использование слишком «абстрактных» пословиц без их четкой привязки к вмешательству или конкретной ситуации может сбить людей с толку и нарушить весь процесс. Практикант должен всегда задавать себе вопрос: «какая из пословиц может быть наиболее эффективно использована для данной ситуации?» При выяснении роли и ответственности, к примеру, лучше всего подходят такие пословицы: *«если солнце заявляет, что оно сильнее луны, пусть оно взойдет и посветит ночью»* и *«в доме у кошки зубы льва»*. При общении важность обучения на практике – то есть сама практика, наиболее приемлемой будет пословица типа: *«человек выше любой горы, на которую взобрался»*.

3) На обучающих практических семинарах важно использовать только несколько пословиц для максимизации их воздействия. Слишком много пословиц могут

привести к потере интереса к пословицам. Например, на трехдневном практическом семинаре по построению команды мы использовали три пословицы для того, чтобы высветить необходимые для начала обсуждения аспекты. В инструменте оценки на основе пословиц это может означать, что не все аспекты и категории нуждаются в использовании пословиц – а только те из них, в которых пословицы могут добавить значимость. Другими словами, пословицы более полезны в случаях, если конкретный заданный вопрос не затрагивает все другие вопросы, так как люди не полностью поняли это вопрос.

4) Для того, чтобы получить дополнительное понимание из пословицы важно задавать вопросы, побуждающие к размышлению (рефлексивные вопросы). Поскольку пословицы могут подразумевать и означать разные вещи для разных людей в разные времена и в разных контекстах, эти вопросы должны быть четко сформулированы и сконцентрированы на том, чтобы они генерировали то дополнительное проникновение в суть вопроса, которое относится к вопросу, рассматриваемому в данный момент. Например, на занятии по самостоятельному развитию используйте такой вопрос: «Какие дополнительные понятия можно извлечь из следующей пословицы: *«смена места не может переделать человека, но переделанный человек может сменить место»*. Когда мы задали этот вопрос и привели эту пословицу при работе с сельской ОБО, шеф выразил свое полное согласие с пословицей и рассказал группе реальную историю о том, как один из жителей их деревни эмигрировал в соседнюю страну в надежде, что он изменится под влиянием лучшего

экономического положения этой страны, а кто-то другой переехал из этой страны и поселился в их деревне. Человек, переехавший в их деревню, прижился и разбогател. Человек, который эмигрировал в другую страну, вернулся через несколько лет очень бедным и огорченным, так как «трансформированная нация» не смогла трансформировать его.

5) Пословицы можно использовать при рассмотрении рефлексивных, конкретных случаев. Для достижения большего эффекта важно знать и использовать историю, на которой основана та, или иная пословица. Использование предыстории особенно полезно при решении сложных вопросов, которые трудно сформулировать. К примеру, очень трудно преподавать и излагать вопросы организационной идентификации. Но эти барьеры можно легко преодолеть. Если использовать «рассмотрение конкретных примеров и использованием пословиц. Одна из пословиц, которую мы использовали в упражнении по идентификации, имела предысторию возникновения пословицы: «Орленок, который не знает, что он орел, может вырасти цыпленком»:

Однажды один крестьянин забрал яйцо из гнезда орла. Он положил его вместе с яйцами, которые высиживала курица. Когда птенцы вылупились, то среди вылупившихся цыплят оказался орленок. Орленок и цыплята росли и бегали по двору вместе. В ходе общения с цыплятами орленок приобрел индивидуальность цыпленка и, в конце концов, вырос в курицу и это продолжалось до тех пор, пока однажды над ним не пролетел орел, и все цыплята заметили его.

Орел опустился и завис над орленком и цыплятами, крича и явно стараясь позвать орленка. Орленок и цыплята сильно испугались и разбежались в поисках укрытия. Орленок также испугался и побежал в поисках укрытия,

но при этом он взглянул вверх и вдруг осознал, что очень похож на зависшего над ним орла. Впервые орленок понял, что отличается от курицы и цыплят. И вместо страха отчаянные крики орла вдруг приобрели для орленка огромную притягательную силу. Он почувствовал свое родство с орлом. И орленок в этот момент понял, что не принадлежит к цыплячьему роду. Раньше орленок никогда не летал. Он попытался подпрыгнуть и вдруг, в самом деле, взлетел и улетел со своей мамой-орлицей.

Вопросы для обсуждения

- Чему учит нас история об орленке как организацию?
- Насколько мы походим или отличаемся от орленка?
- Что нам необходимо сделать, чтобы улучшить нашу организацию?

6) Наконец, пословицы должны использоваться естественно и гибко, а не механически. В случае механического применения пословицы могут превратиться в тормоз процесса. Сила пословиц заключается в том, что при их правильном применении они должны оставаться «невидимыми» и облегчать процесс понимания, а не привлекать к себе внимание. Это значит, что пословицы должны использоваться только в тех случаях, когда они добавляют новые значения. Специалисты по развитию не должны переусердствовать в использовании пословиц, то есть не «пользоваться костылями, если могут ходить на своих ногах».

Заключение

В любой культуре имеются свои собственные средства общения – для некоторых это могут быть истории, для других – музыка, для третьих – картины, а в некоторых частях света – видео типа МТВ. Пословицы все еще остаются важными средствами общения во многих частях Африки.

Важный урок в наращивании потенциала заключается во включении данного процесса в культурный контекст таким образом, чтобы не только обеспечить лучшее понимание и увлеченность вопросами, но и мотивировать и стимулировать участников к изменениям. В настоящей Заметке-Уроке мы подчеркнули контекстуальную силу пословиц для лучшего понимания, владения и обязанности, важных для процесса успешного построения потенциала.

Данная заметка является нашим скромным вкладом в понимание целесообразности использования африканской мудрости в совершенствовании коллективных организационных показателей во всем мире. В вашем контексте, какие исторические, культурные методы можно успешно использовать для усиления процессов построения потенциала? Каким образом использование африканских пословиц может улучшить используемые вами методы?

Ссылки

BBC Publications, *The Wisdom Of Africa*

Chakanza, J., (2001) *Wisdom of the People: 2000 Chinyanja Proverbs*, Blantyre: Kachere Publishers.

Kaplan, A. (2002) *Development Practitioners and Social Process: Artists of the Invisible*, London: Pluto Press.

Kumakanga, S., (1975) *Nzeru za Kale* (The Wisdom of Old Times), Blantyre: Longman.

ECDPM, (2003) 'Evaluating Capacity Development', Capacity.Org Newsletter, Maastricht.

Приложение: Пословицы как инструмент организационной самооценки

Градация (0–5): 0 = мы не встречались ни с чем подобным в нашей организации
5 = мы часто испытывали или наблюдали это в нашей организации

КАТЕГОРИЯ И «РЕФЛЕКСИВНЫЕ» ПОСЛОВИЦЫ		ОБЪЯСНЕНИЕ ГРАДАЦИИ (0-5)	
1. Лидерство и видение			
а) Насколько четко и хорошо разделяется ваше видение организации? • <i>Что видели ваши глаза, о чем не может забыть сердце?</i> • <i>Канаву можно перепрыгнуть. Если увидеть ее издалека</i>			
б) Насколько эффективна роль лидерства в вашей организации? • <i>Армия овец, ведомая львом победит армию львов, ведомую овцой</i> • <i>Когда короли теряют направление, они становятся слугами</i>			
в) Насколько доступны ваши лидеры? • <i>Тропа к дому вашего начальника не зарастет травой</i>			
г) Какие стили лидерства, практикуемые в вашей организации отвечают различным потребностям лидерства вашей организации? • <i>Когда меняется ритм барабанов, меняется и ритм танца</i>			
е) Насколько хорошо ваша организация развивает свое лидерство для удовлетворения текущих и будущих потребностей в области: Эффективного управления временем • <i>Время никогда не течет вспять</i> Концентрация и фокусирование на высокоэффективных мерах и усилиях • <i>На перекрестке вы не можете одновременно пойти в двух направлениях</i> Преемственность лидерства			

• Когда тростник высыхает, на его месте начинает расти новый Построение целостности • Дочери краба не могут не ходить так, как ходит их мать • Характер подобен беременности, его невозможно долго прятать Расширение личной и организационной открытости • Для тех, кто никогда не путешествовал, и маленький сад кажется большим лесом • Глаза, которые видели океан, не могут быть удовлетворены видом лагуны		
2. Стратегия		
a) Насколько хорошо ваша организация использует меры противодействия конкуренции? • Мать близнецов вынуждена спать на спине		
b) Насколько хорошо лидерство уравнивает долгосрочные и краткосрочные потребности при обдумывании и планировании работы вашей организации? • Поскольку люди научились стрелять без промаха, птицы научились летать высоко, и не садясь • Нет такого понятия как плохая погода, есть плохая одежда		
c) Насколько осознанно и активно ваша организация учится на том, что происходит в вашей рабочей среде? • Если можешь перенести шипение змеи, не жалуйся, если она тебя укусит • Тех, кого хотят убить боги, сначала лишают слуха		
d) Насколько осознанно члены вашей организации воспринимают изменения состояния внутреннего здоровья коллектива со временем? • Яйцо не портится за один день		
e) При рассмотрении внутренних проблем, обращает ли организации внимание на реальные вопросы или же только на их симптомы? • Если срезаете лиану, позаботьтесь о том, чтобы удалить и ее корни, иначе она будет продолжать расти.		

f) Насколько эффективна стратегия вашей организации в плане: Определения и использования системы рычагов • Охотник, имеющий одну стрелу, не стреляет куда попало • Если вы некрасивы, научитесь хотя бы петь Фокусирования на концентрацию • На перекрестке вы не можете одновременно пойти в двух направлениях Быть реалистом относительно способности организации выполнять свою работу • Что не может подобрать утка, не может подобрать и курица Признания того, что для роста и развития организации требуется время • Нет зарубок на верхушке пальмового дерева • Даже самый большой петух, который кукарекает громче всех, когда-то был простым яйцом • Мало-помалу змея доползает до того места, куда ей надо Реализации стратегий • Ленивый крестьянин выращивает площадь для змей • Молись за хороший урожай, но продолжай прополку • Успех это лестница, по которой невозможно взобраться, держа руки в карманах		
3. Роли и ответственности		
a) Насколько хорошо определены и распределены роли и ответственности, и уважаются ли они в вашей организации? • Два петуха не кукарекают в одном курятнике • Если солнце заявляет, что оно сильнее луны, пусть выйдет и посветит ночью • У кошки в доме зубы как у льва		
b) Насколько хорошо управление конфликтами в вашей организации? • Нельзя убить крысу, когда она сидит на вашем глиняном кувшине • Нет яда сильнее яда языка • Когда слоны дерутся, страдает трава		
c) Насколько силен командный дух в вашей организации?		

• <i>Как бы ни был силен человек, он не может заставить дождь литься только на его ферму</i> • <i>В одиночку гору не сдвинуть</i> • <i>Дружба – большая ценность</i> • <i>Тот, кто ест один, и умирает один</i>		
d) Насколько хорошо отдельные сотрудники и департаменты работают сообща, и как ваша организация сотрудничает с другими организациями? • <i>Если объединить паутину, ею можно связать льва</i>		
e) Насколько хорошо в вашей организации реализуются полномочия и политики? • <i>Те, кто живет в мире, должны работать для его сохранения</i> • <i>Мы воюем, чтобы жить в мире</i> • <i>Договаривайтесь с врагом, когда вы сильны, и он станет бояться вас и уважать; но не стремитесь заключить соглашение, если вы на грани поражения, иначе он растопчет вас</i>		
4. Политики, системы и процедуры		
a) Насколько эффективны правила и положения в вашей организации? • <i>Правила тем сильнее, чем сильна индивидуальная власть</i> • <i>Не может быть деревни без правил</i>		
b) Насколько эффективен процесс формулирования политик, систем и процедур? • <i>Начальник не может один устанавливать правила</i> • <i>Начальник не должен устанавливать правила, если он сердит</i>		
5. Культура		
a) Насколько люди осознают влияние своего поведения и отношения, оказываемое на эффективность работы организации? • <i>Тот, от кого воняет, этого не замечает</i> • <i>Невозможно судить о качестве фиги по ее внешнему виду</i>		
b) Насколько четко определена ваша организация для своих сотрудников и для других ключевых игроков? • <i>Из-за своей двойственности, летучая мышь так никогда и не была похоронена</i> • <i>Человека, которого вы знали днем, должен быть узнаваем и ночью</i>		

с) Насколько свободно люди высказывают свои истинные чувства в этой организации? • На охоте звери никогда не покажутся, если вы шумите • Человека, который бьет своего друга за то, что тот предупредил его о том, что тропинка, которую он выбрал, может привести к катастрофе, ждет беда • Антилопе нельзя пить, когда ее преследует охотничья собака		
д) Как судят о людях в вашей организации, что в них ценится? • Не спешите оскорбить сумасшедшего, который часто появляется на пороге вашего дома, он может стать мужем вашей матери		
е) Насколько прозрачны процессы и способы принятия решений в этой организации? • Нельзя спрятать дым, если горит дом		
ф) Насколько хорошо в вашей организации уравновешиваются действия и обучение? • Если лев бежит и оглядывается, это еще не значит, что он напуган, скорее он прикидывает расстояние, которое пробежал		
г) Насколько ваши сотрудники расположены к тому, чтобы остаться в этой организации? • Лучше синица в руках, чем журавль в облаках • Возможно по другую сторону трава зеленее, но ее так же трудно срезать • Счастливый человек женится на женщине, которую любит, но более счастливый человек любит женщину, на которой женится		
h) Насколько преуспела организация в плане усиления организационной культуры? • Конструктивные споры воздвигают деревню • Посетитель приносит более острую бритву • Посетитель за час видит больше, чем постоянные жители за год		
6. Устойчивость		
а) Насколько устойчива организация в плане клиентуры, организационном и финансовом аспектах? • Деньги еще не все • Орудия труда на вашей ферме важнее вашей матери и отца • Если вы съедите весь свой урожай, у вас не останется семян на завтра		

• <i>Признание приходит с собственным владением</i> • <i>Взятый взаймы топор прослужит недолго</i> • <i>В хорошие времена готовься к плохим временам, а в плохие времена к лучшим временам</i> • <i>Здоровый цыпленок получается из здорового яйца</i>		
---	--	--