

Министерство образования и науки Российской Федерации
Сибирский государственный аэрокосмический университет
имени академика М. Ф. Решетнева

О. В. Евтихов

ЭФФЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО

*Рекомендовано редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия для студентов всех специальностей
всех форм обучения*

Красноярск 2012

УДК 159.9 (075.8)
ББК 88.4я7
Е 27

Рецензенты:

кандидат психологических наук, доцент Е. Н. СОКОЛОВА
(Красноярский государственный педагогический университет
имени В. П. Астафьева);

кандидат психологических наук, доцент О. И. ТИТОВА
(Сибирский институт бизнеса управления и психологии)

Евтихов, О. В.

Е27 Эффективное лидерство : учеб. пособие / О. В. Евтихов ; Сиб.
гос. аэрокосмич. ун-т. – Красноярск, 2012. – 132 с.

Изложены теории, модели, принципы и стратегемы эффективного лидерства, описанные в современных управленческих концепциях и древнекитайских трактатах.

Предназначено студентам, магистрантам и преподавателям, а также руководителям и профессионалам бизнеса для решения практических задач деловой жизни.

УДК 159.9 (075.8)
ББК 88.4я7

© Сибирский государственный аэрокосмический
университет имени академика М. Ф. Решетнева, 2012
© Евтихов О. В., 2012

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
Раздел 1. Общее представление о лидерстве	6
1. Феномен «лидерство»: понятие и сущность	6
2. Лидерство и руководство: сходства и различия	14
3. Харизма лидера	19
Контрольные вопросы и задания	29
Библиографический список	29
Раздел 2. Развитие теории лидерства в XX в.	32
4. Персоналистический подход	32
5. Ситуационный подход	37
6. Поведенческий подход	42
7. Когнитивно-атрибуционный подход	46
8. Ценностный подход	52
Контрольные вопросы и задания	60
Библиографический список	60
Раздел 3. Древнекитайские принципы и стратагемы лидерства	63
9. Лидерство, мудрость и власть в древнекитайской традиции	63
10. Принципы лидерства в трактате Сунь-цзы «Искусство войны»	67
11. Стратагемы лидерства	80
Контрольные вопросы и задания	104
Библиографический список	104
Раздел 4. Метафорические модели эффективного лидерства	106
12. Уроки дирижера	106
13. Особенности рационального использования времени	109
14. Ступени профессионализма лидера	114
Контрольные вопросы и задания	120
Библиографический список	121
Раздел 5. Перспективы организационного лидерства в контексте современных реалий	122
15. Требования, предъявляемые к организационному лидерству в современных социально-экономических условиях	122
Контрольные вопросы и задания	129
Библиографический список	129
Послесловие	130

ПРЕДИСЛОВИЕ

=====

На протяжении жизни человек живет и действует в составе различных групп и испытывает на себе влияние формальных и неформальных лидеров. Где бы ни собралась вместе группа, состоящая более чем из двух человек, в ней может сложиться ситуация разделения людей на ведущих и ведомых, на лидеров и последователей. Роль лидера приобретает решающее значение при столкновении группы с препятствием, угрозой или сложной критической ситуацией, требующей совместных, хорошо координированных между собой действий. Успешность выхода группы из подобной ситуации и выполнение поставленной задачи во многом определяются организаторскими способностями лидера. Ему необходимо уметь организовать группу; обеспечить понимание ее членами того, какие шаги следует предпринять для достижения цели; мотивировать последователей на решение поставленных задач; контролировать результаты совместной деятельности и др.

Схожие функции и права имеются и у руководителя организации. Однако руководитель наделяется ими при назначении на должность. А необходимость подчинения руководителю обеспечивается должностными обязанностями подчиненных. Таким образом, можно признать, что у руководителя и лидера имеется ряд схожих функций, однако правомочность использования ими власти основывается на разных источниках «психологического финансирования».

Предметом рассмотрения в этом пособии будет прежде всего организационное лидерство и особенности его проявления в деятельности руководителя. В настоящее время мало у кого вызывает сомнение то, что лидерский ресурс дополняет формальные властные полномочия руководителя и повышает успешность реализации им управленческих функций. Будучи лидером, руководитель имеет возможность влиять на процессы самоорганизации коллектива, сближать индивидуальные и групповые интересы его членов, а также более полно представлять интересы и потребности сотрудников во внешних инстанциях. Это, в свою очередь, положительно сказывается на эмоциональной атмосфере, в которой складываются и протекают взаимоотношения между подчиненными, способствует повышению сплоченности коллектива, делает руководителя более успешным в разрешении и предупреждении межличностных конфликтов в его подразделении. В то же время отсутствие у руководителя лидерских качеств оказывает демотивирующее влияние на сотрудников, негативно отражается на состоянии морально-психологического климата в коллективе и эффективности совместной деятельности его членов.

Изучение лидерства в системе внутриорганизационных отношений направлено на получение ответов на важные вопросы прикладного харак-

тера. Действительно, если посредством лидерства упорядочивается система неформальных отношений, в то время как руководство выступает в качестве фактора организации официальной структуры, то естественно возникают следующие вопросы: каково оптимальное сочетание указанных феноменов для повышения эффективности деятельности руководителя и успешности функционирования группы; как соотносятся между собой действия руководителя и организационного лидера; какие лидерские функции, когда и в какой степени выполняет руководитель?

Для прояснения этих и других аспектов в пособии рассматриваются различные представления о сущности феномена «лидерство», анализируются особенности проявления лидерства в системе организационных отношений, а также степень влияния личностных качеств лидера на стиль его взаимодействия с окружающими людьми. Также предметом нашего внимания станет позиционное (преимущественно военно-политическое) лидерство, особенности которого будут проиллюстрированы на примерах из опыта древнекитайских императоров и полководцев, обладавших непререкаемой властью и с достоинством реализовывавших свои лидерские качества в многочисленных войнах. Искусство управления войском и искусство управления организацией в конечном итоге сводятся к искусству управления людьми и во многих случаях основаны на схожих приемах и стратегиях. Поэтому, на наш взгляд, изучение этих приемов полезно лидеру, способствует развитию его управленческого мышления и формированию лидерской «Я-концепции».

Раздел 1

ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ЛИДЕРСТВЕ

1. ФЕНОМЕН «ЛИДЕРСТВО»: ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ

Слова лидер («leader») и лидерство («leadership») образованы от англосаксонского корня «lead» (в переводе на русский – «дорога», «путь»), который происходит от глагола «leaden», что значит «путешествовать», «идти». Будучи мореплавателями, англосаксы использовали это название и для обозначения курса судна в море. Таким образом, лидерами назывались люди (или судна), которые показывали путь.

В настоящее время в обыденном языке под лидером понимается: а) человек, более успешный по сравнению с другими в какой-либо деятельности; б) спортивная команда, набравшая большее количество побед или баллов; в) корабль, возглавляющий группу судов и т. п.

Однако понятие «лидер» в представленном выше позиционном понимании отличается от социально-психологического представления о лидерстве. Лидер-спортсмен, первым пересекший финишную черту, имеет мало общего с лидером группы. Лидер-спортсмен успешен, ему аплодируют, им восхищаются, однако затем он продолжает свой жизненный путь и, возможно, в гордом одиночестве. В отличие от него, лидер группы – это человек, у которого есть «идущие за ним» последователи. Таким образом, в социально-психологическом понимании лидерство связывается с более или менее организованной группой людей, объединенных общей целью, ценностями, интересами и т. п. А в качестве организационного лидера признается член группы, который лучше других способен организовать ее на выполнение деятельности, объединить участников на основе общих для них интересов и поддерживать их приверженность общим ценностям. Он наделяется группой правом принятия групповых решений и организации совместной деятельности.

С давних времен исследователи задавались вопросами о том, почему один человек становится лидером, а другой нет, в чем отличие одного лидера от другого и т. п. Начиная с создания библейских сюжетов, люди пытались описать личностные особенности «великих людей» и предлагали рекомендации по лидерству (например в стиле «Государя» Макиавелли). Однако возможности для научного исследования лидерства появились только в XX в. в связи с развитием общественных наук, в первую очередь, психологии и социологии. Становление промышленности и, как следствие,

широкая распространенность профессии менеджера значительно усилили интерес к этой проблеме. Тем не менее, несмотря на то, что научно-эмпирические исследования лидерства проводились в течение всего XX в., до настоящего времени не только не существует однозначного определения понятия «лидерство», но различаются и представления о природе и сущности этого феномена. Так в кратком психологическом словаре лидер (от англ. leader – ведущий) представляется как «член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, т. е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулирования взаимоотношений в группе». А лидерство представляется как отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе (Краткий психологический словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. Ростов н/Д : Феникс, 1999. С. 185, 186).

Ряд исследователей отождествляют лидерство и влияние. Так, Б. М. Басс рассматривает лидерство как позитивное влияние. По его мнению, в случае, если цель члена группы, назовем его «А», состоит в том, чтобы изменить поведение члена «Б», то усилия «А» есть попытка лидерства. Если член «Б» действительно изменил свое поведение в результате усилий «А», то это успешное лидерство. Если же изменение поведения «Б» принесло члену «А» удовлетворение, награду, достижение цели, то, по мнению Б. М. Басса, это можно назвать эффективным лидерством.

Подходом, развивающим понимание лидерства как умения оказывать воздействие на других, является рассмотрение данного феномена как производного от власти. Определение лидерству в данном ключе дает Ж. Блондель. Согласно его представлениям, лидерство по своей сути и форме есть феномен власти. Лидерство – это власть, потому что оно состоит в способности одного или нескольких лиц, находящихся «на вершине», заставлять других делать то позитивное или негативное, что последние в иных условиях могли бы не делать.

Конечно же, власть как особый вид влияния лежит в основе лидерства, но наличие отношений власти не может служить базовой константой для конструирования определения лидерства. Однако следует отметить, что власть имеется в руках любого руководителя, вне зависимости от того, является он лидером или нет. Очевидно, что быть руководителем и лидером в организации – не одно и то же.

Предпринимались попытки определить лидерство, рассматривая его через отделение от позиции официального руководителя. Примером является «классическое» отечественное определение Б. Д. Парыгина, согласно которому лидер – это член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя.

На наш взгляд, подобный подход к пониманию лидерства оправдан при рассмотрении неформальных групп, однако запутывает при изучении организационного лидерства. Во многих случаях реальное лидерское поведение руководителя в организации неотделимо от исполнения им должностных функций. Формальное и неформальное положения руководителя в коллективе взаимосвязаны и оказывают взаимодополняющее влияние друг на друга.

Часто лидерство рассматривается как противоположность принуждению и представляется в виде умения побуждать, а не принуждать к определенным действиям. При этом вместо силы и принуждения в случае лидерства часто рассматриваются побуждение и воодушевление. Однако такое разграничение имеет смысл только с точки зрения идеального лидерства. В действительности же следует признать, что авторитарный стиль управления может быть также эффективным, будучи реализованным лидером в соответствующих ситуациях.

Перечисление определений лидерства можно продолжать долго. Однако чем длиннее становится этот список, тем меньше в нем смысла. В 1974 г. Р. Стогдилл в книге «Справочник по лидерству» сгруппировал основные представления о лидерстве, в соответствии с 11 ключевыми идеями, отражающими различные подходы к пониманию и исследованию этого феномена на протяжении XX в. Рассмотрим, на наш взгляд, наиболее значимые концепции лидерства в контексте рассматриваемой проблемы в классификации Р. Стогдилла.

Лидерство как проявление личностных черт. Основной идеей этого подхода является убеждение, что лидер является таковым благодаря тому, что обладает определенными качествами, отличающими его от других и позволяющими ему успешно добиваться и удерживать лидерские позиции. В частности В. Бингэм представлял лидера как индивида, вобравшего в себя наибольшее количество желаемых личностных качеств. О. Тид представлял лидерство как комбинацию таких характеристик индивида, которые подталкивают других к выполнению поставленной задачи.

Лидерство как искусство достижения согласия. В данной концепции под лидерством представляется способность лидера организовать людей на эффективное сотрудничество. Определений акцент делается на присущее эффективному лидеру умение улаживать конфликты и добиваться согласия со стороны ведомых. В частности, Б. Мур определял лидерство как возможность индивида влиять на последователей и достигать повиновения, лояльности, уважения и сотрудничества с их стороны. Схожие определения лидерства встречаются у Ф. Филиппса, У. Бенниса, Ф. Оллпорта и др.

Лидерство как инструмент достижения цели и результата. В этих определениях лидерство напрямую связывается с деятельностью, направленной на достижение определенных результатов. Согласно Р. Каттелу, лидерство может быть определено на основе эффективного влияния инди-

вида на действия последователей по достижению общей цели группы. К. Дэвис представлял лидерство как человеческий (субъективный) фактор, который сплачивает группу и мотивирует ее движение к определенному результату. Таким образом, в этом подходе признается инструментальная ценность лидера в качестве средства интеграции членов группы и формирования согласованности их действий для получения желаемого результата.

Лидерство как результат группового взаимодействия. В этом случае лидерство понимается как эффект и результат группового взаимодействия, в процессе которого люди добровольно объединяются вокруг более успешного человека, чувствуя в нем личную заинтересованность и признавая, что он является важным носителем целей, программ и методов действия, а также ценностей и норм группы. По мнению П. Друкера, последовательство появляется в результате завоевания лидером доверия у других членов группы, а успех лидерства определяется готовностью последователей идти за лидером. По утверждению С. Браун, не может быть лидера без последователей, поэтому процесс лидерства невозможно отделить от потребностей и целей последователей.

Лидерство как умение убеждать. Здесь подчеркивается различие между лидерством и управлением. Если последнее, с точки зрения сторонников этого подхода, является искусством принуждения и использования силы для того, чтобы заставить людей следовать в определенном направлении, то лидер управляет с помощью убеждения и поощрения. Например, С. Шенк подчеркивал, что суть лидерства состоит в управлении людьми с помощью силы убеждения и побуждения, а не с помощью принуждения.

Лидерство как осуществление влияния. В данной концепции лидерство рассматривается как процесс влияния на деятельность группы в целом и отдельных последователей в частности. Согласно этой концепции лидеры в процессе взаимодействия оказывают влияние на свое близкое окружение, группу, организацию, социальные институты или на общество в целом (если речь идет о политическом лидерстве). Так, по определению Р. Стогдилла, лидерство – это процесс оказания влияния на деятельность группы для достижения общей цели. Согласно Ф. Хейману, лидерство является процессом прямого взаимодействия, в результате которого индивид влияет на поведение других, побуждая их к достижению определенного результата.

В последующем, Е. В. Кудряшова в результате анализа современной литературы расширила классификацию Р. Стогдилла, выделив ряд дополнительных моделей рассмотрения лидерства, наиболее значимые из которых в контексте рассматриваемой проблемы, на наш взгляд, мы и рассмотрим.

Лидерство как видение перспективы. Многие современные исследователи считают, что главное отличие лидера от последователей состоит

в том, что он обладает видением перспективы, развивает и определяет деятельность своей группы. Так, еще в 1929 г. У. Коули отмечал, что лидер обязательно должен иметь перспективную программу действий, согласно которой он вместе с группой движется к намеченной цели. За лидером следуют последователи только тогда, когда он сам знает «куда идти», устремлен в будущее, видит перспективу, имеет заманчивые для последователей планы и знание как их реализовать.

Лидерство как следование особым ценностям. Соответствие лидера особым, наиболее притягательным для последователей ценностям, является основой авторитета, что в свою очередь является важным определяющим лидерство фактором. Как отмечает Е. В. Кудряшова, для успешного руководства лидеру недостаточно принять и стать носителем ценностей той группы, которая идет за ним. Он (особенно если это организационный или политический лидер) должен придерживаться того, что в современном американском мире получило название «politically correct» (буквально – правильное (политически корректное) поведение). Ценностный подход к лидерству стал наиболее популярен в последние десятилетия и лег в основу ценностных теорий.

Вышеприведенная классификация показывает, насколько широки представления различных исследователей о сущности и природе лидерства. До настоящего времени авторам не удалось найти однозначного определения феномена лидерства, удовлетворяющего всех исследователей. Каждое из представленных выше моделей понимания приоткрывает лишь одну из граней природы этого феномена. Как отмечает Е. В. Кудряшова, хронологически появление определенных представлений совпадает с развитием тех или иных теорий лидерства. Так, в первом периоде изучалась личность лидера как центра групповых процессов и как проявление личностных черт. Во втором периоде, когда изучался поведенческий аспект лидерства, многие авторы определяли его как искусство достижения согласия, целей и решения задач, или как действие и поведение. На третьем этапе, ориентированном на развитие теорий, изучающих контекст лидерства, наиболее популярными были определения, связанные с умением убеждать, инициированием структуры и дифференциацией ролей. Таким образом, каждая из представленных выше моделей понимания феномена лидерства приоткрывает лишь одну из сторон его природы. Можно утверждать, что, выделяя те или иные аспекты лидерства, исследователи преследовали различные цели, например: определение объекта наблюдения для эмпирических исследований в малых группах; определение формы практики; обеспечение теоретического развития данной проблемы и др. В результате сложилась парадоксальная ситуация, с одной стороны, разработанные в социальной науке теории лидерства в совокупности, казалось бы, охватывают все стороны феномена лидерства, а с другой – имеющиеся

разрозненные и неоднородные элементы его понимания не удастся сложить в целостное представление.

Для того чтобы сформировать общее, интегральное представление о лидерстве, необходимо выделить общие сущностные характеристики этого феномена, которые позволят определять в каждом конкретном случае, идет ли речь о лидерстве или нет. На основе анализа различных представлений о лидерстве и изначального понимания сущности термина «лидерство» в данной работе в качестве основных сущностных характеристик этого феномена мы будем использовать следующие.

1. Лидером является тот, кто имеет последователей. Это первое, что можно утверждать с уверенностью. Именно наличие последователей отличает лидеров от нелидеров. За лидером следуют преданные ему ведомые (последователи). У нелидеров таковых нет. Никто не становится лидером прежде, чем обретает последователей. Как отмечает У. Бланк, последователи – это тот элемент, который лежит в основе лидерства и именно его наличие дает человеку право считаться лидером. Каждый лидер становится лидером только тогда, когда он обретает последователей. Именно последователи «делают» лидера.

2. Лидерство формируется и проявляется в сфере взаимодействия. Этот тезис является производным от первого. Если лидерам необходимы последователи, значит, лидерство не сводится только к проблеме личности лидера, а скорее является продуктом отношений между лидером и людьми, идущими за ним. В конечном итоге, последователи замечают именно действия и поступки лидера и на этой основе формируют свое восприятие лидера. Поэтому лидерство лучше рассматривать как сферу взаимодействия. Лидерство не столько личностный, сколько межличностный феномен. Не сильный разум делает лидера, а последовавшие за ним люди. Исходя из этого, важная задача лидера состоит в построении прочных рабочих отношений с другими людьми.

3. Лидерство основано на авторитете. В основе авторитета лежат качества, имеющие высокую ценность для членов конкретной группы. Наличие этих качеств у лидера предопределяет лояльность последователей к его поступкам, приверженность и доверие к его решениям, которые он может принимать самостоятельно, не советуясь с группой. В этом значении понятие «авторитет» в большей степени характеризует лидера, но далеко не всегда руководителя. Авторитетом может обладать индивид, не наделенный формальными полномочиями, но обладающий высокой степенью значимости для окружающих. Авторитет имеет психологическую природу и формируется на основе общей заинтересованности подчиненных в руководителе и их убежденности в его особых (как минимум, необходимых для них) способностях. Таким образом, понятие «авторитет» является важным ресурсом лидера, хотя не всегда соотносится с понятием «формальная власть». При этом должностной авторитет не является само-

достаточным и устойчивым, если не подкрепляется другими компонентами (деловым или моральным).

4. *Лидерство основано на неформальном влиянии лидера.* Этот тезис во многом соотносится с предыдущим. Обладая авторитетом, лидер обладает и влиянием на последователей, но этот ресурс влияния имеет выраженный личностный компонент (а не просто формальный, должностной). Он не может быть основан только на позиции должностования, соблюдения уставов и должностных инструкций. Нельзя заставить других следовать за лидером. Это возможно в случае формального руководства, но не лидерства. В отличие от руководителя, лидер не приказывает, а «предлагает». И последователь, даже если он и находится в отношениях субординации с руководителем-лидером, поддается влиянию и осуществляет поручение не потому, что обязан, а потому, что ему хочется так поступить в данном конкретном случае. Хотя конечно же процессы лидерства и руководства взаимосвязаны.

5. *Лидерство складывается из дискретных событий – актов лидерства.* Обычно лидерство рассматривается как длительный процесс, в ходе которого лидеры руководят, последователи идут за ними, а весь процесс продолжается до тех пор, пока лидер жив или предпочитает осуществлять руководство. Однако процесс лидерства складывается из актов лидерства, т. е. событий, имеющих начало и конец. Как отмечает У. Бланк, сферы взаимодействия лидера и последователей возникают, достигают зрелости и завершаются. Эти сферы оживают всякий раз, когда «встречаются» лидер и последователь (реально или и документально-информационно), т. е. взаимодействие лидера и последователей происходит как серия дискретных событий – взаимодействий, каждое из которых имеет начало и конец. Если лидер совершает множественные акты-события лидерства, то его положение может казаться продолжающимся. Вместе с тем, у большей части событий, подтверждающих факт лидерства, короткий срок действия. Эти события происходят как краткие взаимодействия лидера и последователей в особых обстоятельствах. Из этого следует вывод, что для успешности становления руководителя в качестве лидера ему необходимо обратить особое внимание на то, какие он совершает «акты лидерства».

6. *Лидерство – когнитивный конструкт восприятия последователей.* Лидерство не является наблюдаемым качеством, оно когнитивно «конструируется» последователями по мере того, как определенные поступки ассоциируются с их представлениями о лидерском поведении. Из этого следует вывод, что для успешности становления руководителя в качестве лидера в конкретной социальной группе необходимо изучать качества, которые члены этой группы воспринимают как лидерские, и факторы, рассматриваемые ими, когда они приписывают определенные результаты лидерству (т. е. какие именно поведенческие акты они воспринимаются как лидерские).

Здесь полезно дополнительно отметить, что кроме учета непосредственных имиджевых характеристик лидера окружающие люди воспринимают его в контексте четырех когнитивных «моделей»:

а) «один из нас». Предполагается что образ жизни лидера идентичен образу жизни любого члена социальной организации. Лидер, как и все, радуется, негодует и страдает, жизнь приносит ему приятное и неприятное – обыденность харизмы;

б) «лучший из нас». Имеется в виду, что лидер является примером для всех и как человек, и как профессионал. В связи с этим поведение лидера становится для многих предметом подражания – притягательность харизмы;

в) «воплощение добродетелей». Считается, что лидер является носителем высших норм морали. Он призван отстаивать интересы других – авторитетность харизмы;

г) «оправдание наших ожиданий». Люди надеются на постоянство, делят с организацией ее социальные ценности и готовые поведенческие действия лидера независимо от меняющейся обстановки. Они хотят, чтобы лидер был верен слову, не допускал отклонений от одобренного организацией курса развития – легитимность харизмы.

Выделенные общие характеристики лидерства проясняют его социально-психологическую сущность и их необходимо учитывать при рассмотрении лидерства руководителей. При этом одной из первостепенных задач, которую необходимо решить при организации психологического обеспечения становления руководителя в статусе лидера, – это обретение руководителем последователей. Нет последователей – нет лидерства. Как отмечает У. Бланк, большинство руководителей, стремящихся к лидерству, изначально задают себе неверные вопросы: «Как я осуществляю руководство?» или «Что нужно мне, для того чтобы стать лидером?». Правильные же вопросы таковы: «Как обрести союзников?», «Каковы нужды и интересы других?», «Как заинтересовать других следовать за мной?». Следуя этому пониманию важным в обретении руководителем последователей является организация им эффективного взаимодействия с сотрудниками и совершение «актов лидерства», направленных на формирование и закрепление его лидерского образа в восприятии последователей. При этом следует понимать, что потенциальные последователи могут замечать лишь «проявленное» поведение руководителя (как реальное, так и документально-информационное), в котором должно быть различимо проявление его лидерских качеств, формирующих образ лидера в их восприятии. А для этого необходимо изучить факторы, которые члены группы рассматривают, когда воспринимают определенное поведение именно как лидерское.

2. ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО: СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ

Особый интерес вызывают особенности проявления лидерства в контексте организационных отношений. Традиционно, несмотря на то, что во многих случаях реальное лидерское поведение бывает неотделимо от руководящей позиции, которую занимает лидер, управляя группой, мобилизуя и направляя ее на выполнение общегрупповой задачи, тем не менее, для лучшего понимания сущности организационного лидерства обычно проводится разделение социально-психологической позиции лидера и управленческой позиции руководителя. Так, Ч. Чолломан операционально разграничивает управляющее руководство и лидерство. По его мнению, первое характеризуется отношениями власти, в то время как второе следует рассматривать с точки зрения личностного влияния. Руководство сохраняется системой директив и основано на формально институализированном авторитете, тогда как лидерство во многом опирается на мнение группы и зависит от признания лидера группой.

Попытки разграничить и противопоставить понятия лидерства и руководства активно предпринимались и в отечественной социальной психологии в начале 1970-х годов. В первом случае выделялось естественное, свободное, неформальное начало, во втором – официальное.

Б. Д. Парыгин выделил *основные отличительные черты лидера и руководителя*, которые в последующем «официально» утвердились в советской науке:

- руководитель назначается официально, лидер выдвигается неофициально;
- руководителю права и полномочия даны законом, лидер не обладает подобными правами и полномочиями;
- руководитель выполняет несколько социальных ролей, в том числе является представителем группы вовне, а деятельность лидера ограничивается рамками внутригрупповых отношений и взаимодействий;
- руководитель несет внешнюю персональную ответственность за деятельность группы и ее результаты, в том числе перед законом. Лидер не несет подобной ответственности за работу группы и за все, что в ней происходит (если, конечно, группа в своей деятельности не нарушает закон).

А. А. Урбанович выделяет различия между руководством и лидерством по следующим основаниям:

- *функционирование* – руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство – как процесс внутренней социально-психологической самоорганизации коллектива и управления общением и деятельностью;

– *социальная роль руководителя и лидера* – руководитель является посредником социального контроля и власти, в то время как лидер – субъектом групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях;

– *регламентация деятельности* – деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности;

– *режим внешних связей* – руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне; лидер в своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями;

– *руководство* – явление более стабильное; лидерство, напротив, подвержено влиянию перепадов во мнениях и настроениях членов группы, организации.

В итоге, основные различия между руководством и лидерством можно разделить на три группы.

1. *Функциональные.* Организационное руководство является закономерным атрибутом функционирования официальной структуры. Оно предусматривает организацию деятельности группы в целях решения поставленных перед ней задач, в чем, собственно, и состоит ее предназначение. Лидерство характеризует преимущественно психологические взаимоотношения в группе, возникающие «по вертикали», т. е. с точки зрения отношений доминирования и подчинения.

2. *Условия возникновения и прекращения.* Руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается. Официальные права и обязанности руководителя снимаются с руководителя при освобождении его от занимаемой должности. Лидерство возникает естественным образом в процессе взаимодействия людей. Процессы лидерства и власть лидера сохраняются до тех пор, пока есть люди, готовые следовать за ним.

3. *Источники власти.* Руководитель наделяется соответствующими официальными правами, связанными с организацией деятельности группы по решению поставленных перед ней задач. Лидер не обладает формализованными официальными правами, его власть основана на авторитете и подкрепляется установленными в группе нормами.

Таким образом, если рассматривать *руководство* как процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случаях, если руководитель избирается), то *организационное лидерство* можно представить как процесс психологического влияния лидера на последователей в организации, осуществляемого им преимущественно на основе неформальных (личностных) ис-

точников влияния и направленного на решение организационных задач и оптимизацию внутригруппового взаимодействия.

В настоящее время большинством исследователей разделяют представление о том, что все функции руководителя в своей основе опираются на искусство лидерства, и их успешное выполнение зависит от овладения руководителем методами и навыками лидерства. В конечном итоге, исполнителем любой профессиональной роли является «личность», а в деятельности любого руководителя присутствует психологическое, в том числе лидерское начало, которое «преломляет» все инструкции и алгоритмы взаимодействия с подчиненными. Каждый руководитель обладает возможностью использовать ресурсы организационного лидерства в практике управления. Однако объем этих возможностей во многом зависит от его личностных особенностей, профессионально-психологической компетентности, а также условий, в которых осуществляется управленческое взаимодействие.

Интересным в этой связи является подход Г. Минцберга, в соответствии с которым лидерство – это одна из ролей, которую играет руководитель в практической деятельности. Соответственно, руководитель может как использовать эту роль, так и отвергать по различным причинам, т. е. руководитель может быть лидером, а может и не быть им. В случае объединения в одном лице этих двух ролей руководитель получает возможность влиять на процессы самоорганизации коллектива, сближает личные и групповые потребности, а также может более полно отражать интересы коллектива во внешних инстанциях.

Полезно еще раз выделить понятие «акт лидерства». Лидерство формируется в процессе событий, имеющих начало и конец. Когда встречаются лидер и последователи, возникают и сферы их взаимодействия. Затем они достигают зрелости, завершаются и возрождаются при следующей их встрече. При этом у большей части событий, подтверждающих факт лидерства, короткий срок действия. Иными словами, лидерство складывается из дискретных реальностей – актов лидерства, а в остальное время существует лишь как образ в восприятии последователей. В результате, с точки зрения взаимодействия, деятельность руководителя предстает как взаимодополняющее использование в общении с подчиненными разных ролей. В одних ситуациях он может выступать в роли руководителя, совершая акт руководства и используя формальную должностную власть, а в других – в роли организационного лидера (совершая акт лидерства), используя при этом неформальное, личностное влияние.

Однако подход к рассмотрению лидерства через аналогии неформального и формального влияния применим для руководителей небольших подразделений (малой социальной группы), но он не всегда в полной мере может быть использован при рассмотрении деятельности и позиции перво-

го руководителя крупной организации, число сотрудников которой измеряется тысячами. В последнем случае сотрудники-последователи могут редко, а иногда и вообще лично не встречаться с руководителем, не наблюдать актов лидерства руководителя как проявлений его неформального влияния. Тем не менее, они могут признавать в нем лидера, демонстрировать готовность следовать за ним, даже воспринимая его лишь как легенду. В этом случае организационное лидерство предстает в иной – позиционной – форме, вбирая в себя элементы политического лидерства.

Важное качество позиционного лидера – четкое видение цели, которая другими может восприниматься в весьма туманных очертаниях или не видеться вовсе. Важная функция позиционного лидера – определение направления движения (развития организации) и ведение за собой последователей. В этот процесс может эффективно встраиваться управляющий (менеджер), главная задача которого – с наименьшими потерями реализовать поставленную цель. При этом решающее значение в процессе формирования лидерства имеет привлекательность целей для последователей и соответствующее восприятие ими самого лидера. Привлекательность целей во многом зависит от ведущих мотивов и потребностей последователей, а восприятие последователями лидера и его поступков предопределяется их личностными особенностями, а также жизненным опытом и существующими в их сознании образами лидера, которые активно конструируются и перестраиваются в течение жизни. Возможно поэтому люди нередко более готовы следовать за человеком, для них менее доступным, так как это предоставляет больше простора для фантазии последователей в конструировании его лидерского образа.

Таким образом, с функциональной позиции, первый руководитель организации является лидером тогда, когда он действительно предстает перед сотрудниками «впередсмотрящим», имеет перспективное видение эффективного развития организации и способствует его осуществлению. В ином случае руководитель превращается просто в управляющего (руководителя-администратора). Без перспективной цели организация поглощается текущей деятельностью, вязнет в ней, что приводит к застою и стагнации.

Традиции американского менеджмента предполагают, что хороший руководитель должен быть и лидером. При назначении сотрудника руководителем на каком-либо уровне управления желательно, чтобы в течение определенного срока (как правило, нескольких месяцев) он стал лидером. Если сделать это ему не удастся, то, согласно неписаным правилам, руководитель должен освободить занимаемое место для того, кто может стать лидером.

Каждый лидер в той или иной степени выполняет определенные функции, специфика которых обусловлена особенностями деятельности

группы. Ниже представлены **основные функции организационного лидера**, многие из которых входят в круг обязанностей и формальных руководителей.

Направляющая функция. Одной из важнейших функций лидера является установление приоритетных целей деятельности и функционирования группы и мотивирование последователей на ее достижение.

Функция планирования. Лидер в той или иной степени принимает обязанности разработчика методов и средств достижения приоритетных целей. Эта функция может включать в себя как определение непосредственных шагов, так и разработку долгосрочных планов деятельности организации. Нередко лидер является единственным «хранителем» плана действий: он один знает дальнейшие пути, в то время как все остальные члены группы знакомы лишь с отдельными, не связанными между собой частями плана.

Контрольно-координирующая функция. Лидер является координатором деятельности группы. Независимо от того, сам ли он разрабатывает основные направления деятельности или они предписываются ему сверху, в круг его ответственности неизменно входит функция наблюдения за исполнением.

Административная функция. Лидер является источником поощрений и наказаний. При этом, помимо официальных мер поощрения и наказания, лидер, являясь основоположником групповых норм, может применять неформальные социальные санкции и приемы, с помощью которых коллектив выражает уважение тем, чье поведение соответствует его ожиданиям, и проявляет недовольство теми, кто не оправдывает возложенных надежд.

Экспертная функция. Лидер часто является лицом, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или квалифицированному специалисту, или просто за житейским советом.

Представительская функция. Лидер является официальным лицом группы, представляющим ее во внешних инстанциях. Он отождествляется со всеми членами группы, их коллективным разумом и ценностями, трансформирует информацию, исходящую от группы и получаемую для группы.

Эмоционально-регулятивная функция. Лидер является регулятором межличностных и деловых взаимоотношений внутри группы, а также морально-психологического климата в коллективе. При этом регулирование может им осуществляться как лично, так и через коммуникативную сеть, составленную из приближенных ему людей.

Нормообразующая функция. Лидер во многом является основателем групповых норм, а также эталоном, задающим тон поведения и профессионального взаимодействия для остальных членов группы.

Мировоззренческо-формирующая функция. Лидер во многом служит источником ценностей, составляющих групповое мировоззрение. В целом, он отражает идеологию того общества, к которому принадлежит группа, однако именно он является контролером и транслятором поступающей извне информации. Поэтому в масштабах организации частное мировоззрение группы обычно больше соответствует образу мышления руководства, нежели отдельных рядовых членов.

Символьная функция. Группы с высокой степенью сплоченности стремятся не только к внутренним, но и к внешним отличиям от остальных групп. Такие группы вырабатывают различные знаки отличия в одежде и поведении. Нередко лидеры, являясь ядром таких групп, сами выполняют функцию символов.

Перечисленные функции лидеров имеют неодинаковое значение применительно к различным группам. Их значение колеблется в зависимости от внутренних и внешних факторов жизнедеятельности коллектива. Поэтому среди этих функций нельзя выделить главные и второстепенные. Однако можно предположить, что становление руководителя в статусе лидера зависит от актуализации в его деятельности тех или иных функций, наиболее востребованных его последователями. При этом решающее значение имеет не столько то, какие функции выполняет лидер, сколько то, как он их выполняет, как это воспринимается его последователями. Одни и те же функции различные лидеры могут осуществлять по-разному, в соответствии с их индивидуальными особенностями и предпочтениями, даже оставаясь при этом одинаково эффективными. В этом проявляется индивидуальный стиль лидерства.

3. ХАРИЗМА ЛИДЕРА

Внимание исследователей к феномену харизмы значительно возросло в последнее время. При этом особый интерес вызывает изучение харизмы в контексте лидерства. В настоящее время становится общим представлением о том, что харизма является дополнительным властным ресурсом лидера, так как предполагается, что харизматическое лидерство опирается на природную склонность людей к почитанию героев и упованию на вождя.

Слово «харизма» пришло к нам из Древней Греции (от греч. *charisma* – подарок, благодать, дар божий). Первоначально этот термин рассматривался как нечто «данное богом». Со временем слова утрачивают первоначальный смысл, и в дальнейшем харизма стала приписываться прорицателям, мудрецам-исцелителям, толкователям законов, военным предводителям и т. п.

В XX в. Макс Вебер дал термину «харизма» второе рождение и к настоящему времени его определение стало классическим: «Харизма – это качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по меньшей мере, специфически особыми силами и свойствами, не доступными другим людям».

В настоящее время под термином «харизма» обычно понимается особое свойство человека, благодаря которому он воспринимается другими людьми как одаренный особыми качествами. А фраза «у него есть харизма» часто означает, что человек производит на окружающих сильное впечатление своими экстраординарными качествами и способностями.

К числу известных в истории харизматичных личностей можно отнести «основателей» мировых религий (Будда, Моисей, Христос), а также государственных и военных деятелей, таких как Чингисхан, Наполеон, Сунь-цзы. В XX в. среди таких деятелей выделяются Распутин, Ленин, Троцкий, Гитлер, Черчилль, Сталин, Кеннеди, Горбачев и др.

В самом обобщенном виде экстраординарные качества харизматичного человека могут относиться к различным аспектам человеческого бытия и их можно объединить в несколько групп:

- 1) физические характеристики человека (рост, вес, телосложение, тембр голоса и др.);
- 2) специфические особенности внешности (общие: выражение лица, взгляд; частные: усы, прическа, родимые пятна, шрамы, манера одеваться и др.);
- 3) психологические свойства личности (жизненные установки и ценности и др.);
- 4) социальные навыки (коммуникативные качества, особенности взаимодействия с окружающими, манера публичного выступления и др.);
- 5) поведенческие стереотипы (привычки, стандарты поведения в обществе, походка, жест и др.).

Эти качества не являются исключительными для харизматичного человека и могут способствовать росту харизмы носителя только при выполнении трех условий. Во-первых, качества должны быть привлекательными для других членов социальной группы (общества). Во-вторых, человек должен обладать этими качествами (не обязательно всеми) в объеме, исключительном, превосходящем сходные характеристики других членов данной группы. В-третьих, такая исключительность должна иметь разумные пределы (т. е. не быть чрезмерной), иначе их обладатель начнет восприниматься членами группы как «чужой».

Необходимо отметить, что само по себе свойство харизмы (в современном представлении) относительно безразлично к роду деятельности и ее морально-этическому содержанию. Харизма может быть присуща не только лидеру, а этим качеством с равным успехом может обладать

и святой, и преступник, а также генерал, художник, поэт и др. Однако харизма значительно усиливает властный потенциал лидера. Можно утверждать, что любой человек, обладающий харизмой, обладает и властью. Но одаренность лидера «сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по меньшей мере, специфически особыми силами и свойствами, не доступными другим людям» (по определению харизмы) значительно усиливает его власть за счет приписывания ему мистических возможностей последователями.

М. Вебер выделял харизматическую власть как отдельный вид наряду с рациональной и традиционной властью (которые он называл господством), а именно:

1) рациональная – основывающаяся на вере в легальность установленного порядка и законность осуществления господства на основе этой легальности (легальное господство);

2) традиционная – основывается на обыденной вере в святость традиций и вере в легитимность авторитета, основанного на этих традициях;

3) харизматическая – основывающаяся на незаурядных проявлениях святости или геройской силы, или образцовости личности и созданном этими проявлениями порядке (харизматическое господство).

Таким образом, М. Вебер обозначал харизматическое лидерство как особый тип лидерства, опирающийся не просто на закон и конституцию (это было бы легитимное лидерство) и не на традицию (это было бы традиционное лидерство), а исключительно на особый дар лидера, способного очаровывать и увлекать за собой массы людей.

Ответ на вопрос о том, что же представляет собой харизматичный лидер и каковы его доминирующие качества, определяющие сущность его харизмы, пытаются найти многие исследователи. Так, В. И. Кравченко, анализируя многочисленные исследования харизмы, выделяет ряд аспектов, позволяющих не только выделить само понятие в категориальном плане, но и раскрыть его содержание, а именно: религиозный, социологический, культурологический, психологический, исторический, коммуникативный, социально-политический и историко-философский. Рассмотрим некоторые из них, наиболее интересные в контексте политического и организационного лидерства.

Религиозный аспект позволяет рассматривать харизму как божественный дар, который присущ учителю-пророку.

Социологический аспект – харизма рассматривается с точки зрения ролевых функций личности предводителя, полководца, политика. Так, М. Вебер фокусирует внимание на связи между гражданами и их правителями: поскольку он верит в то, что эта связь определяется в основном общественными факторами, а не самими правителями.

Культурологический аспект – выделяется ряд качеств и свойств, присущих харизматичной личности, например, высокий рост, внешнее

обаяние, правильная речь, поставленный голос и т. д. При этом отмечается, что диапазон качеств, входящих в понятие «харизма», достаточно широк. Поэтому, отвечая на вопрос, кого можно считать харизматичной личностью по внешним признакам, необходимо полагаться на субъективное мнение человека. Харизма в этом случае рассматривается как притягательная сила, излучаемая личностью, как искусство завораживать других людей.

Психологический аспект – харизматичный лидер обладает особыми качествами, выходящими за пределы обычного. При этом отношения, которые устанавливаются с ним другие люди, это отношения личного порядка, субъективные и, разумеется, основанные на иллюзии взаимности. Они позволяют каждому индивиду в толпе представить себе, что он находится в непосредственном контакте с человеком, которым он восхищается. Чтобы убедиться в этом, человеку хватит однажды увидеть его, приблизиться, дотронуться до него. Этого достаточно для того, чтобы потом рассказывать потомкам или согражданам: «Я видел Его, я до него дотронулся, он со мной говорил». В своей истинной форме такая харизма несет в себе психологическое воздействие на человека, на его убеждения, мировоззрение.

Историко-философский аспект позволяет представить наличие харизмы в политике и религии как формах общественного сознания. При этом общим для политики и религии является то, что харизма присутствует в них как доминирующий элемент власти. Вместе с тем существует ряд положений, характеризующих принципиальное отличие проявлений харизмы в политике и религии:

- в христианской общине носитель харизмы пророк и его харизматическая власть всегда праведная, хотя и не правовая, а в политической организации харизматическая власть иллюзорная, хотя и правовая;
- дар учителя-пророка используется им в том, чтобы направлять прихожан на путь истинный во имя Бога, в то же время роль политического лидера – управлять народом во имя идеи партии и правительства;
- дидаскалия (раскрытие слова Божия) – это удел проповедников (носителей харизмы), а пропагандой политических идей занимаются пропагандисты, агитаторы;
- возложение руки («рождение харизматичной личности») лишь предполагает наличие харизмы в священнослужителе, но не дает сана по управлению, а выборная кампания не всегда связана с харизмой, но дает право избранному управлять.

Что же лежит в основе харизмы как социально-психологического феномена? На что в поведении лидера последователи обращают первостепенное внимание, а чему не придают значения? Что побуждает людей повиноваться харизматичному лидеру? Эти и другие подобные вопросы стимулировали многие исследования, направленные на выявление поведенческих паттернов харизмы.

Так, М. Вебер описывал харизму в трех главных измерениях:

1) харизматичный лидер, обладающий чувством великой миссии (не обязательно религиозной), характеризуется уверенностью в себе, большими ораторскими способностями;

2) масса его последователей появляется, как правило, в периоды кризиса;

3) рутинизация харизмы посредством партийной организации и т. п. (по сути ритуализация – прим авт.), без которой трудно сформировать радикальные харизматические революционные движения.

Наличие миссии некоторые исследователи определяют как условие формирования харизмы лидера. Так, В. И. Кравченко по наличию или отсутствию миссии представляет лидерство в двух плоскостях: харизматичный лидер и нехаризматичный (например, иконный) лидер. Харизматичный лидер обладает чувством миссии радикального политического изменения или особого предназначения спасти нацию. Типичным для лидера выступает значимая личная представительность. Для его сторонников характерны в высшей степени преклонение перед ним и признание его особей миссии. Классическими историческими примерами можно назвать фигуры Ганди, Гитлера, Мао Цзэдуна. Формирующиеся в современной истории образцы харизматичных лидеров представлены Лукашенко, Жириновским, Путиным.

Термин «иконный» лидер используется применительно к людям, которых нельзя отнести к харизматической категории. Эти деятели имеют личных политических последователей и высокий публичный резонанс, однако они иконны, а не харизматичны. Иконный лидер обладает специальными качествами, необходимыми для лидерства, но при этом не стремится ни к радикальным изменениям, ни к мессианскому положению. Он не воспринимается сторонниками как человек, призванный осуществить великую миссию, его поддержка не является мощной, хотя может быть и широкой в определенных кругах. В качестве примеров В. И. Кравченко выделял таких отечественных политиков, как Явлинский, Шандыбин, Рогозин, а также зарубежных – Г. Коль в Германии, Клаус в Чешской Республике, Л. Кучма в Украине, Ф. Миттеран во Франции и др.

А. Р. Вилнер утверждает, что харизматическое отношение существует при наличии четырех условий: 1) лидер воспринимается сторонниками как своего рода сверхчеловек; 2) они слепо верят его высказываниям; 3) безоговорочно исполняют его директивы; 4) выказывают ему неизъяснимую эмоциональную преданность.

Интересные выводы и предположения вносятся исследователями биополитики*. Так, А. В. Олескин предполагает, что стремление людей по-

* Биополитика – междисциплинарная область исследований, активно развиваемая в международном масштабе и опирающаяся на биологические знания социального взаимодействия.

виноваться харизматичной личности во многом уподобляется подчиненному поведению животных в биосоциальной системе. Он приводит интересные результаты, полученные при изучении поведения и взаимодействия приматов. Так, в природе статус доминанта зависит от постоянной передачи подчиненным особям ритуализированных сигналов доминирования. При этом, конечно же, основной вклад во взаимодействие доминирующего самца и «подчиненных» особей вносит невербальная коммуникация, включающая общие для всех приматов позы, жесты, мимику, а также обонятельные сигналы доминирования и подчинения.

С приматами и другими животными нас связывает многовековой эволюционный опыт. И этот опыт вносит особые коррективы в восприятие человека, значительный вклад в формирование которого вносит именно невербальная информация, получаемая от собеседника. Это подтверждают исследования Р. Мастерса, который провел серию экспериментов во время президентских выборов в США в 1992 г. Он наблюдал за реакцией людей при просмотре предвыборных выступлений кандидатов по телевизору. По наблюдениям Р. Мастерса, только часть избирателей обращала преимущественное внимание на содержание речей кандидатов в президенты, другая же часть (особенно колеблющиеся избиратели) реагировала преимущественно на невербальные стимулы. При этом было установлено, что значимость доминирующих сигналов усиливается в экстремальных ситуациях. Р. Мастерсом и Б. Уэем было подтверждено, что в состоянии тревоги, страха люди ищут защиту у сильного, поддерживающего и защищающего их лидера. Испытуемым показывали такие эволюционно-древние стимулы страха, как змей и черепа. Вслед за этим те же испытуемые смотрели видеосюжеты с участием кандидатов в президенты США, снятые на выборах разных лет. Встревоженные пугающими объектами, люди эмоционально тянулись только к одному из кандидатов – Б. Клинтону. Мастерс напоминает в этой связи, что рейтинг Б. Клинтона возрос на 11 пунктов после террористического акта в Оклахоме. В дополнение можно отметить, что и рейтинг Дж. Буша, катастрофически до этого падающий, значительно вырос после атаки террористов на Нью-Йорк 11 сентября 2001 г.

В контексте изучения организационного и политического лидерства и на основе изучения различных представлений о феномене «харизма» нами представляется возможным объединить различные представления о харизме лидера в четыре концептуальных подхода.

1. *Религиозно-мистический подход.* В рамках этого подхода утверждается, что в основе харизмы лежит особая миссия (идея, предназначение), преимущественно данная человеку свыше и несущая пользу другим людям, обществу.

2. *Персоналистический подход.* В основе харизмы лежит набор особых личностных качеств, позволяющих оказывать влияние на окру-

жающих (неординарность, сила духа, целеустремленность, работоспособность и т. д.).

3. *Поведенческий подход.* Харизма – это результат взаимодействия с другими людьми и управления групповой структурой.

4. *Атрибуционный подход.* Харизма – это плод воображения окружающих. Другие приписывают лидеру соответствующие качества, для того чтобы понять.

В качестве основных постулатов, характеризующих харизму как социально-психологический феномен, можно отметить следующие:

– харизма может быть присуща не только лидеру, этим качеством с равным успехом может обладать человек любой сферы деятельности;

– харизматическое лидерство – это особый тип лидерства, опирающийся не на закон и конституцию (это было бы легитимное лидерство) и не на традицию (это было бы традиционное лидерство), а исключительно на особый дар лидера, способного очаровывать и увлекать за собой массы людей;

– харизма – когнитивный конструкт, формируемый в сознании людей при соответствии поведения человека имеющемуся в их сознании харизматическому эталону.

Вопрос о том, можно ли управляемо формировать харизму политического и организационного лидера, привлекает внимание не только имиджмейкеров. В настоящее время многие исследователи придерживаются убеждения, что харизма человека во многом основана на мифах о нем и тех «фактах», которые приписаны человеку. Любой миф эмоционально заряжен, обычно создается для объяснения необъяснимых явлений и основан на приписывании необъяснимым фактам и событиям сверхъестественных истоков. И харизма лидера тем более сильна, чем более она мифична и мистична. Однако можно сделать формирование этого мифа управляемым.

На основе описанных подходов к исследованию харизмы и основных концептуальных постулатов, характеризующих харизму как социально-психологический феномен, можно описать ряд социально-психологических стратегий (технологий) управляемого формирования харизмы политического и организационного лидера. Рассмотрим основные компоненты харизмы, которые могут выступать условиями ее формирования.

1. *Наличие миссии.* Миссия – это, пожалуй, одна из самых значимых компонент харизмы лидера. Как уже было отмечено ранее, слова лидер («leader») и лидерство («leadership») образованы от англосаксонского корня «lead», что в переводе на русский означает «дорога», «путь». Иными словами, изначальным условием формирования лидерства было знание «Пути». Лидер – тот, кто знает Путь, имеет свой Путь. Если группа людей заблудилась в лесу, то лидером, как правило, становится тот, кто может вывести группу, или по крайней мере подает на это надежду. Если это

перевести в обыденные социально-психологические ситуации, то лидером становится тот, кто знает: что делать; как это делать; привлекателен своим мировоззрением; мудростью; образом мышления, знанием «жизни» и т. п. Благодаря этому он может обрести последователей, т. е. людей, желающих следовать за ним в его «свете». Но это еще не харизма.

Харизма появляется у лидера тогда, когда он имеет не просто привлекательную для других цель, а великую цель, великое предназначение – миссию. Согласно классическому определению: миссия – это высшее предназначение человека, направленное на то, чтобы что-то изменить в жизни людей. При этом можно дать следующее различие цели и миссии: индивидуальная цель – это достижение чего-либо «для себя», в то время как миссия – цель, предполагающая при достижении обладание «не для себя», а для других. Поэтому лидеры, декларирующие наличие у них миссии, склонны проявлять демонстративный аскетизм.

2. *«Прохождение через смерть»*. Следующий компонент, значительно усиливающий харизму человека, это представление о нем как о «прошедшем через смерть». В этом случае срабатывает неосознанная ассоциативная интерпретация того, что человек, «прошедший через смерть» (т. е. находящийся в силу случая, обстоятельств или специфики деятельности на краю жизни и смерти, но оставшийся в живых), для чего-то оставлен в этом мире.

Факты человека, «прошедшего через смерть», могут быть следующими: участвовал в боевых действиях и других ситуациях, напрямую связанных с риском для жизни; пережил покушение на свою жизнь (нередко используется в процессе предвыборной гонки кандидатов); перенес угрозу жизни: стихийное бедствие, катастрофу, тяжелую болезнь и т. п. В качестве атрибутов могут выступать военные награды, шрамы, увечья и т. п.

3. *Озарение*. «Озарение» является еще одним компонентом, значительно усиливающим харизму человека. Под «озарением» в данном случае представляется событие, приведшее к осознанию человеком своей миссии, после которого он кардинально изменяет свою жизнь (например, переехал в другой регион, изменил внешний облик, образ жизни, увлечения, окружение и т. п.).

Классическими условиями озарения часто представляются следующие: чудесное или особое событие (нестандартное явление природы, катастрофы, потрясения), в ходе которого человек осознал свою миссию; внешний авторитетный (желательно мистический) источник информации (бог, духовный лидер, предшественник, умирающий родственник и т. п.), который объявил об особом предназначении человека в этой жизни.

Презентация лидером последователям собственной миссии, полученной (осознанной) в виде «озарения», значительно усиливает его харизму.

4. *Выделенность на визуальном плане (отличность от других)*. У человека, претендующего на харизматическую карьеру, должны быть некие признаки, выделяющие его из окружающей массы. Основными условиями этих признаков являются *оригинальность, нестандартность, узнаваемость*.

Атрибуты «выделенности»: «стигматы» – приобретенные (шрамы, увечья...), врожденные (родимые пятна, выделяющаяся внешность, рост...); внешность – усы, борода, челка, нестандартный рост, манера одеваться и т. д.; атрибуты (аксессуары) – трость, зонт, особенные очки, кепка и т. д.

В качестве примеров можно привести родимое пятно М. Горбачева; трубка, усы и характерный акцент И. Сталина, усы и нестандартный зачес чуба А. Гитлера; маленький рост и акцент В. Ленина. Замечательный образ был выбран Ч. Чаплином, а именно: котелок, трость, большие ботинки и своеобразная походка.

5. *Наличие сверхспособностей (сверхвозможности)* по определению необходимо человеку для того, чтобы мы признали наличие у него харизмы. При этом сверхспособности можно разделить на физические, мистические и творческие.

Примеры «сверхспособностей»: физические возможности – работоспособность (спит 3 часа в сутки), пьет и не пьянеет, любвеобильность и т. п.; мистические способности – развитая интуиция, способность предсказывать (предугадывать) события и т. п.; выраженные творческие способности – умение играть на инструменте (желательно нестандартном), умение петь (особый голос) и т. п.; нестандартные интересы и увлечения – играет в гольф, в Го и т. п.

6. *Странность, необычность*. Этот компонент харизмы обычно усиливает предыдущий и часто связывается с чем-то «иным», загадочным. Как известно, слово «странный» происходит от того же корня, что и слово «странник». Путешествуя, странники приносили из далеких мест различные странные (необычные, диковинные, непонятные) предметы, очень привлекающие внимание. «Странность» и необычность – качества сами по себе не харизматичные, но в сочетании с вышеописанными компонентами значительно усиливают харизму человека. Это происходит потому что, во-первых, странный человек притягивает к себе интерес и внимание, а, во-вторых, недостаток информации о нем заполняется выдуманной информацией (человеку приписываются дополнительные качества).

Элементы, придающие образу элементы «странности»: человек другой культуры (обязательно загадочной, притягательной), здесь в нашей культуре в качестве примера можно рассмотреть занятия восточными духовными практиками, единоборствами и т. п.; был за границей (путешествовал, обучался за рубежом, скрывался), например раскрученный в совет-

ское время образ Ленина, скрывающегося в Финляндии (картина «Ленин в шалаше»); совершенно владеет иностранными языками; имеет офис, обставленный, например, в японском стиле (прием активно используется в бизнес-сфере).

7. *Ритуализация взаимодействия.* Под ритуалами при этом подразумеваются повторяющиеся действия, процедуры, имеющие символическое значение. Ритуалы мифичны и приучают человека к лояльности, покорности, действию без объяснения смысла этого действия. Хорошими примерами выступают церковные и армейские ритуалы. Существенно для ритуалов то, что они воздействуют на бессознательном уровне. Наиболее часто встречающиеся ритуалы: приветствия; посвящения (символический смысл – «смерть» и «возрождение»); чествования достижений; завершения...

8 *Борьба.* Харизматичному человеку наличие сверхспособностей и сверхвозможности необходимо использовать во благо других. Самый лучший способ такого применения своих качеств – это борьба. Личность, претендующая на особое влияние, всегда находится в состоянии борьбы. При этом харизматичный лидер никогда не будет отстаивать свои собственные, корыстные интересы. Он всегда – слуга народа. При этом борьба может быть с внешними врагами; социумом, например ограничивающими устоями общества; конкурентами (*в бизнесе*). В исключительных случаях возможна борьба с болезнью, но которую харизматический лидер ведет ради осуществления миссии, ради своих последователей.

Таким образом, для формирования харизмы можно использовать социально-психологические стратегии.

Придумать миссию и сделать ее известной другим. При этом миссия должна быть привлекательной для других людей, манящей их в будущее.

Пройти через смерть и пережить озарение. Реально проходить через смерть не обязательно, достаточно создать миф об этом. У людей возникнет подсознательная ассоциация, что если человек мог погибнуть, но остался жив, значит он для чего-то оставлен в этом мире – сделает свое дело. А если при этом человек еще и получил озарение, в результате которого он осознал свою миссию, получил свыше приглашение к общественной деятельности или некий знак, указывающий на его предназначение, то это уже претензия на харизму.

Сформировать неординарный, узнаваемый внешний образ. Новизна и неординарность – это важные компоненты харизмы. Нужно помочь людям узнавать себя в ряду миллионов других людей. В этом может помочь особенная прическа или отсутствие волос, своеобразные усики, кепка, трубка, трость, манера одеваться (стиль) и т. п.

Удивить сторонников своими сверхспособностями и сверхвозможностями. Харизматический лидер притягивает к себе своими особенными качествами и свойствами личности, значимыми для других. Один из лучших

вариантов для лидера (как «знающего Путь») – это обладание развитой интуицией, помогающей предсказывать ход событий. На худой конец можно мало спать (иметь высокую работоспособность); помнить сотрудников по именам (иметь исключительную память); «знать все про всех» (обладать особой проницательностью) и т. п.

Победить врагов. Просто наличие сверхспособностей и сверхвозможностей мало привлекательно, если этот дар не используется во благо других людей. А вот если благодаря этому человек победил общих «врагов», то это другое дело.

Придумать ритуал. Харизматическое поведение предполагает ритуализацию взаимодействия. Продолжительное время побеждать врагов утомительно, а харизма требует действий, проявленных во вне. Поэтому ее полезно закрепить в ритуалах (повторяющихся действиях) и различных обрядах. Для усиления и закрепления действия ритуалов также полезно использование гербов, эмблем, гимнов, знамен.

Вероятно очередность реализации лидером описанных выше харизматических стратегий, наверное не имеет большого значения. Но можно предположить, что харизма лидера станет формироваться в восприятии последователей тогда, когда эти компоненты (не обязательно все) начнут проявляться в их сознании в общий, целостный образ.

Контрольные вопросы и задания

1. Опишите общие сущностные характеристики лидерства.
2. Перечислите основные отличительные черты лидера и руководителя по Б. Д. Парыгину.
3. В чем функциональное сходство и различие организационного управления и руководства?
4. Перечислите основные функции организационного лидера.
5. Дайте определение понятия «харизма».
6. Назовите основные постулаты, характеризующие харизму как социально-психологический феномен.
7. Перечислите основные компоненты харизмы.

Библиографический список

1. Алифанов, С. А. Основные направления анализа лидерства / С. А. Алифанов // Вопросы психологии. – 1991. – № 3. – С. 90–96.
2. Блондель, Ж. Политическое лидерство: Путь к всеобъемлющему анализу / Ж. Блондель ; пер. с англ. Г. М. Квашнина. – М. : Российская академия управления, 1992. – С. 3.
3. Вебер, М. Типы господства / М. Вебер // СоцИс. – 1988. – № 5. – С. 32.

4. Вебер, М. Хозяйство и общество / М. Вебер ; пер. с нем. Л. Г. Ио-нина. – М. : Изд-во ГУ ВШЭ, 2007.
5. Вересов, Н. Н. Психология управления : учеб. пособие / Н. Н. Ве-ресов. – М. : НОУ ВПО МПСИ, 2009. – 224 с.
6. Кноринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник для вузов / В. И. Кноринг. – М. : Норма, 2007. – 544 с.
7. Кравченко, В. И. Харизматическая личность: многообразие пони-мания / В. И. Кравченко // СоцИс. – 2004. – № 4. – С. 134–137.
8. Кравченко, В. И. Харизма как социокультурный феномен: фило-софско-антропологический анализ : дис. ... докт. филос. наук / В. И. Крав-ченко. – СПб., 2005. – С. 143–145.
9. Краткий психологический словарь / под общ. ред. А. В. Петров-ского, М. Г. Ярошевского. – Ростов н/Д : Феникс, 1999. – С. 185.
10. Кудряшова, Е. В. Лидерство как предмет социально-филосо-фского анализа : дис. ... д-ра филос. наук / Е. В. Кудряшова. – М., 1996. – С. 80–83
11. Олескин, А. В. Биополитика. Политический потенциал совре-менной биологии: философские, политологические и практические аспек-ты / А. В. Олескин. – М. : Изд-во МГУ им. М. В. Ломоносова, 2001. – С. 220–222.
12. Парыгин, Б. Д. Основы социально-психологической теории / Б. Д. Парыгин. – М., 1971. – 351 с.
13. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Ба-зарова, Б. Л. Еремина. – М. : Юнити-Дана, 2007. – 562 с.
14. Урбанович, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск : Харвест, 2005. – С. 36–38.
15. Bass, B. M. Leadership, psychology and organizational behavior / B. M. Bass. – N. Y., 1960.
16. Bingham W. Leadership / W. Bingham // The Psychological Foundation of Management. – N. Y., 1927.
17. Blank, W. The Nine Natural Laws of Leadership / W. Blank. – N. Y. : AMACOM, 1995.
18. Browne, C. The Study of Executive Leadership in Business II / C. Browne // Journal of Applied Psychology. – № 34. – 1950. – № 1.
19. Cattell, R. New Concepts for Measuring Leadership in Terms of Group Syntality / R. Cattell // Human Relations. – 1951. – № 4.
20. Cowley, W. Three Distinction in Study of Leadership / W. Cowley // Journal of Abnormal and Social Psychology. – 1929. – № 3.
21. Davis, K. Human Relations at Work / K. Davis. – N. Y., 1962.
22. Drucker, P. Thomas Watson's Principles of Modern Management / P. Drucker // Esquire 100. – 1983. – № 69.

23. Haiman, F. *Group Leadership and Democratic Action* / F. Haiman. – Boston, 1951.
24. McDonald, K. A. Scholars discover how evolutionary biology is used to win elections / K. A. McDonald // *The Chronicle of Higher Education*. – 1996. – Jab. 5. – P. A7–A14.
25. Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work* / H. Mintzberg. – N. Y., 1973.
26. Moore, B. *The May Conference on Leadership* / B. Moore // *Personal Journal*. – 1927. – № 6.
27. Schenk, C. *Leadership* / C. Schenk // *Infantry Journal*. – 1928. – № 33.
28. Stogdill, R. *Handbook of Leadership. A survey of theory and research* / R. Stogdill. – N. Y., 1974.
29. Stogdill, R. *Leadership, Membership and Organization* / R. Stogdill // *Psychological Bulletin*. – 1950. – № 47.
30. Tead, O. *The Technique of Creative Leadership* / O. Tead // *Human Nature and Management*. – N. Y., 1929.
31. Wilner, A. R. *Spellbinders. Charismatic Political Leadership* / A. R. Wilner. – Dresden, 1984.

Раздел 2

РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА В XX в.

.....

4. ПЕРСОНАЛИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Для того чтобы лучше понять сущность организационного лидерства и особенности его формирования и проявления обратимся к опыту исследования этого феномена. Несмотря на то, что лидерство привлекало внимание исследователей с давних времен, возможности для научного исследования этого феномена появились только в XX в., это связано с развитием таких наук, как психология и социология, а также методов психодиагностики. Становление промышленности и, как следствие, широкая распространенность профессии менеджера значительно усилили интерес к этой проблеме.

Обширный опыт исследования лидерства накоплен зарубежными исследователями. Лидерство рассматривалось ими на протяжении всего XX в. с выделением различных сюжетов и аспектов, в результате чего накоплен богатый эмпирический материал и разработано множество моделей и концепций. При этом следует еще раз особо отметить, что специфика англоязычных исследований заключается в частичном совмещении в слове «leadership» эквивалентов понятий русского языка: «лидерство» и «руководство». Поэтому различить «лидера» (в привычном для нас социально-психологическом смысле) и «руководителя» во многих западных теориях лидерства довольно сложно, а возможно, этого и не требуется. В большинстве западных теорий лидерства исследователи пытались описать и объяснить условия и процессы организационного лидерства как эффективного руководства.

Разрабатывая теории лидерства, исследователи пытались найти ответы на следующие классические вопросы: «Почему одни люди становятся лидерами, а другие нет?»; «Какими качествами нужно обладать человеку, чтобы стать лидером?»; «Как взаимосвязан процесс формирования феномена „лидерство“ с условиями, в которых он осуществляется?»; «Что и как нужно делать человеку, чтобы стать лидером и сохранить этот статус?» и т. п.

В зависимости от того, что являлось предметом исследования, большинство из теорий лидерства XX в., имеющих практическое прикладное значение, укладываются в рамки следующих подходов:

– персоналистический подход направлен на изучение личности лидера и его психологических качеств, обуславливающих обретение им лидерского статуса;

- ситуационный подход направлен на изучение ситуационного контекста процесса лидерства;
- поведенческий подход направлен на изучение непосредственного поведения и поступков лидера, особенностей его взаимодействия с последователями, в том числе его влияния на мотивацию последователей;
- когнитивно-атрибуционный подход направлен на изучение особенностей восприятия лидера последователями и закономерностей формирования его лидерского образа;
- ценностный подход направлен на изучение особенностей формирования и преобразования лидером индивидуально-личностных и внутригрупповых структур (ценностно-мировоззренческой сферы последователей, корпоративной культуры группы) в процессе лидерства.

Самые ранние теории лидерства появились в первой половине XX в. в рамках персоналистического подхода, ориентированного на исследование лидерских качеств (черт) лидеров.

Ведущая гипотеза, лежащая в основе «концепции черт лидерства», заключалась в предположении, что выдающиеся лидеры являются таковыми благодаря тому, что от рождения наделены чертами, отличающими их от других людей. Соответственно, для того чтобы понять, почему одни люди становятся лидерами, а другие нет, необходимо изучать черты (качества) лидеров.

Концепция черт стала продолжением теории «великого человека», основателем которой признается английский психолог и антрополог, один из создателей биометрии Ф. Голтон (также в литературе упоминается как Гальтон), который в книге «Наследственность таланта, ее законы и последствия» (1869 г.; русский перевод 1875 г.) объяснял феномен лидерства через совокупность наследственных факторов. Развитием этой идеи стало выдвинутое рядом исследователей предположение, что все эффективные лидеры являются обладателями общего для них набора черт, благодаря которым они занимают лидирующие позиции.

Сама идея концепции черт была привлекательной. Если бы исследователям действительно удалось выделить абсолютные лидерские черты, благодаря которым человек становится лидером, то на этой основе можно было бы уже на ранних этапах выявлять молодых людей, имеющих эти черты, и развивать их лидерский потенциал. Однако развернутые в первой половине XX в. широкомасштабные исследования приводили к выделению различными исследователями разных лидерских качеств. В результате, уже в 1940 г. американский психолог К. Бэрд, проанализировав имеющиеся исследования лидерства, составил единый список черт, упоминаемых различными исследователями как «лидерские», который включил 79 наименований. Однако анализ упоминания этих черт у разных авторов показал, что ни одна из них не занимала прочного места в их перечнях. Так,

65 % черт были вообще упомянуты лишь однажды, 16–20 % – дважды, 4–5 % – трижды и лишь 5 % черт были названы четыре раза. Среди наиболее повторяющихся черт были названы инициативность, популярность, общительность, энтузиазм, уверенность.

В 1948 г. Р. Стогдилл сделал обзор 124 исследований, направленных на изучение личностных качеств лидеров, и отметил, что их результаты зачастую противоречат друг другу. В разных ситуациях проявлялись лидеры, обнаруживающие различные, порой противоположные лидерские качества. На основе проведенного анализа Стогдилл сделал вывод, что человек не становится лидером только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личностных свойств.

Таким образом, попытка выделить исключительные лидерские качества оказалась неуспешной, поскольку стало очевидно, что качеств, объединяющих всех лидеров, попросту нет. У лидеров, действующих в различных ситуациях, проявляются и востребованы разные черты. К тому же на последователей решающее влияние оказывают не качества, а дела и поступки лидера. При этом одну и ту же деятельность различные лидеры могут осуществлять по-разному, в соответствии с их индивидуальными особенностями и предпочтениями, возможно, оставаясь при этом одинаково эффективными. Однако личностные и деловые качества лидера имеют далеко не последнее значение, а являются обеспечением деятельности и во многом определяют ее результативность.

Таким образом, можно утверждать, что успешность становления индивида в качестве лидера зависит от его способности продемонстрировать нужные качества (в том числе умения, навыки) в соответствующих ситуациях.

Ограничением ранних исследований, направленных на выделение лидерских качеств, было то, что в них не учитывались такие аспекты, как характер профессионального взаимодействия лидера и последователей, особенности их взаимоотношений, условия среды, в которых осуществляется лидерство и т. п., что неизбежно приводило к противоречивым результатам.

В рамках персоналистического подхода описано множество моделей лидерских качеств организационного лидера. И несмотря на несостоятельность теории черт, некоторые из моделей лидерских качеств заслуживают внимания, определяя общие качества, повышающие лидерский потенциал организационного лидера. Для примера рассмотрим несколько моделей.

Так, У. Беннис выделяет шесть важных качеств организационного лидера:

- 1) направляющее видение – отчетливое понимание своих целей и действий как профессионала и как личности, способность проявлять упорство при неудачах и даже провалах;

2) внутренняя страсть – стремление воспользоваться теми возможностями, которые сулит жизнь, совпадающая с весьма специфической страстью к определенному призванию, профессии, образу действий;

3) целостность личности – производная от знания человеком самого себя, искренности и зрелости. Знание сильных и слабых сторон, верность своим принципам, желание и умение учиться у других людей и работать с ними;

4) доверие (надежность) – способность заслужить доверие других;

5) любознательность – стремление к самообразованию и самосовершенствованию;

6) дерзновенность – готовность идти на риск, экспериментировать, испытывать новое.

А. Лоутон и Э. Роуз, подводя итоги семинара руководителей, состоявшегося в Лондоне в 1987 г., предложили следующие десять качеств, повышающих эффективность организационного лидера:

1) дальновидность – умение видеть перспективные цели, формировать облик и задачи организации;

2) умение определять приоритеты – различать, что необходимо, а что просто важно;

3) умение мотивировать последователей;

4) владение искусством межличностных отношений;

5) «политическое чутье» – способность понимать запросы своего окружения и лиц, имеющих власть;

6) стойкость и непоколебимость перед лицом оппонента;

7) харизма, или обаяние – нечто трудно поддающееся определению, но пленяющее людей;

8) способность идти на риск, а также делегировать полномочия последователям;

9) гибкость – способность отзываться на новые идеи и опыт;

10) решительность и твердость, когда этого требуют обстоятельства.

В трудах Л. И. Уманского приводятся общие и специфические качества лидера. Под общими понимаются качества, которыми могут обладать и не лидеры, но вместе с тем повышающие эффективность лидера. В число специфических качеств лидера входят:

– организаторская проницательность – тонкая психическая избирательность, способность понять другого человека, проникнуть в его внутренний мир, найти для каждого человека его место в зависимости от индивидуальных особенностей;

– способность к активному психологическому воздействию – разнообразие средств влияния на людей в соответствии с их индивидуальными качествами, особенностями сложившейся ситуации;

– склонность к организаторской работе, лидерской позиции, потребность брать на себя ответственность.

По мнению А. А. Урбановича, руководителя-лидера характеризуют:

- способность воспринимать общие нужды и проблемы управляемого коллектива и принимать на себя ту долю работы по удовлетворению этих нужд и решению проблем, которую остальные члены коллектива взять на себя не могут;

- способность быть организатором совместной деятельности: руководитель формулирует задачу, волнующую большинство членов коллектива, принимает на себя ответственность за создание пусть не всех, но обязательно основных, значимых условий решения этой задачи; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива; вовлекает людей в выполнение необходимых коллективу, но не очень выгодных для отдельных исполнителей, дел; использует для принятия коллективных решений мнения и предложения, противоположные собственной позиции; обладает способностью делать организуемые им дела интересными и привлекательными для других людей; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива;

- чуткость и проницательность, доверие к людям: лидер находит время, чтобы выслушать людей, и умеет слушать; с ним легко разговаривать на любую интимную тему, так как он умеет хранить тайны; лидер знает, в чем состоят интересы людей, с которыми он связан по работе, и готов их отстаивать; способен понять трудности (проблемы) отдельного человека, чувствует, кто в нем нуждается; готов вступить за подчиненного, если с ним обходятся несправедливо; способен понимать то, о чем люди предпочитают умалчивать; способен к сопереживанию;

- представительские склонности: лидер является выразителем общих для коллектива позиций его членов; способен улавливать и выражать общее мнение членов коллектива по значимым для них вопросам;

- эмоционально-психологическое воздействие: лидер способен вовлекать людей в деятельность, не отдавая прямых распоряжений и команд; он в высокой степени наделен «чувством локтя», умеет убеждать, склонен поощрять; обладает неформальным авторитетом (ему подчинялись бы, за ним бы шли, даже если бы он не имел никакого руководящего поста);

- оптимизм: лидер уверен, что подавляющее число проблем, которые встают перед людьми, разрешимы; своим оптимизмом он вызывает у людей веру в свои силы.

Модель лидерских качеств Р. Стогдилла. В 1974 г. Стогдилл, проанализировав результаты сотен характерологических исследований, накопленные за последние 70 лет, предложил следующие личностные характеристики успешного лидера:

- уверенность в себе и целостность личности;

- активность и готовность (стремление) к выполнению задач;

- решимость и упорство в достижении целей;
- смелость и оригинальность при разрешении проблем;
- стремление проявить инициативу в социальных ситуациях;
- готовность отвечать за последствия своих решений и поступков;
- умение снимать межличностное напряжение, терпимость и устойчивость по отношению к трудностям;
- способность влиять на поведение других людей и умение организовывать их взаимодействие в совместной деятельности, подчиняя их выполнению заданной задачи.

Перечисление различных моделей лидерских качеств можно было бы продолжать и дальше. Однако чем длиннее становится этот список, тем меньше в нем пользы. Для того чтобы постичь смысл и природу лидерства, необходимо рассматривать не просто качества лидеров, но и то, что они делают, как и в каких целях они используют присущие им свойства и сформированные навыки. В конечном итоге, последователи могут замечать только поведение и поступки лидера. Личностные и деловые качества являются обеспечением деятельности лидера и во многом формируются («шлифуются») в процессе этой деятельности.

5. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

В качестве альтернативы персоналистическому в первой половине XX в. начал развиваться ситуационный подход к исследованию лидерства. В его русле усилия исследователей были направлены на то, чтобы изучить особенности влияния ситуационных факторов на эффективность лидерства.

Сторонники *ситуационных теорий* подчеркивали относительность лидерских черт. Согласно ситуационной концепции лидерства, разные обстоятельства могут «требовать» качественно разных лидеров. Поэтому в определенных ситуациях групповой жизни в качестве лидеров проявляются те члены группы, которые обладают наиболее востребованными в этой группе качествами. Соответственно, для того чтобы понять природу лидерства, необходимо изучать ситуации, в которых происходит становление тех или иных лидеров. Так, Е. Богардус утверждал, что процесс лидерства в группе развивается в соответствии с природой этой группы и тех задач, которые она решает.

В 1928 г. Г. Персон выдвинул следующие гипотезы: а) каждая ситуация определяет те особые качества, которые необходимы лидеру для эффективных действий в новых условиях; б) качества индивида, которые в особой ситуации могут быть определены как лидерские, сами по себе являются продуктом опыта индивида в предшествующих ситуациях. Таким образом, лидерство связывалось им в первую очередь с ситуативными аспектами и лишь затем со свойствами индивида.

В ранних ситуативных теориях лидер нередко представлялся как одна из функций группы, «не более, чем ее инструмент». Исходя из этого представления, лидером в группе может быть признан тот человек, который наилучшим образом удовлетворяет ее потребности, является носителем ее норм и ценностей. Соответственно, свойства, черты и качества лидера оказывались относительными, а лидерство сводилось к функции ситуации. Таким образом, ранние ситуативные теории не смогли удержаться от того, чтобы впасть в другую крайность, приписывая успешность становления лидерства только ситуационным факторам. Этот аспект ранних ситуативных теорий лидерства подвергался критике многими исследователями.

В последующих ситуационных теориях внимание исследователей было сосредоточено уже на взаимосвязи различных ситуационных условий и эффективности лидерства. При этом во многих из них рассматривались не столько средовые, социальные, профессиональные и другие ситуационные факторы, сколько обусловленные ими стили лидерства и специфика взаимоотношений в коллективе.

Бесспорный положительный вклад сторонников ситуационного подхода в развитие теории лидерства заключается в том, что они обратили внимание на большое значение в процессе становления лидерства той ситуации, в которой оно осуществляется. Ситуационные факторы оказывают решающее влияние на тип и проявления лидерства. Действительно, качества, которые в одних ситуациях будут лидерскими, в других условиях окажутся нейтральными или даже препятствующими решению групповых и профессиональных задач.

Недостатком многих, особенно ранних ситуационных теорий можно признать то, что в них приуменьшается роль активности личности и возможность лидера подстраиваться к ситуациям, изменяя собственный стиль поведения. Однако позже Э. Хартли предложил «модель», предлагающую особую интерпретацию тому факту, что лишь определенные люди становятся лидерами, и не только ситуация определяет их выдвижение. Согласно этой модели, в процессе лидерства выполняются следующие закономерности:

- если человек становится лидером в одной ситуации, то не исключено, что он им может стать в другой;
- вследствие стереотипного восприятия человек, который проявил себя как лидер в одной ситуации, рассматривается группой как «лидер вообще»;
- став лидером в одной ситуации, индивид приобретает авторитет, который способствует избранию его лидером и в последующем;
- лидером чаще выбирают человека, который имеет мотивацию к достижению этого статуса.

В дальнейшем исследователи попытались преодолеть ограничения теорий, объясняющих лидерство как результат влияния какого-то одного фактора (ситуационного или индивидуальных черт). В формулу лидерства стали добавляться дополнительные переменные, в том числе из разных концептуальных подходов к изучению личности, что способствовало развитию системных теорий. Во многих из них лидерство стало трактоваться как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – как субъект управления этим процессом. При таком рассмотрении лидерство во многом рассматривалось в связи с процессами групповой динамики.

Ситуационная теория лидерства Ф. Фидлера. Ситуационная теория Фреда Фидлера (F. Fiedler) является классической и наиболее известной системной теорией, разработанной в рамках ситуационного подхода. В ее основе лежит вероятностная модель эффективного лидерства, предполагающая, что эффективность лидера имеет вероятностный характер и зависит от того, насколько его стиль взаимодействия с группой соответствует ситуации ее жизнедеятельности.

Фидлер, основываясь на результатах эмпирических исследований, делает следующий вывод: «...Работа лидера так же зависит от организации, как она зависит и от его личных качеств. Бессмысленно говорить просто об эффективном лидере или неэффективном лидере, мы можем говорить только о лидере, который имеет тенденцию быть эффективным в одной ситуации или неэффективным в другой».

Модель Фидлера можно лучше понять, если рассмотреть поведение лидера в ситуации, в которой реализуется процесс лидерства. Согласно представлениям автора теории, поведение лидера во многом детерминировано лидерскими потребностями, которые определяют мотивационную сторону лидерства. В качестве важнейших лидерских потребностей Фидлер выделяет потребность в установлении и развитии межличностных отношений и потребность выполнения задания. Ведущие потребности у различных лидеров могут отличаться. Одни лидеры придают большее значение достижению цели задания, в то время как для других могут быть более важны межличностные взаимоотношения, в которых осуществляется деятельность. В соответствии с ведущей лидерской потребностью автор выделяет два основных стиля руководства лидера.

Стиль, ориентированный на отношения. Лидер получает удовлетворение от хороших взаимоотношений с другими людьми (как подчиненными, так и вышестоящим начальством). Его самоуважение в первую очередь зависит от отношения к ним. Соответственно, он заинтересован и более восприимчив к тому, как чувствуют себя члены группы.

Стиль, ориентированный на успешное выполнение стоящих перед группой задач. Лидер организует работу посредством точных и недвусмысленных приказов и инструкций, регламентирующих организационное

поведение подчиненных. В свою очередь, сам лидер чувствует себя более комфортно под четким руководством со стороны вышестоящего начальника.

В своих работах Фидлер подчеркивает, что оба представленных выше лидерских стиля могут быть эффективными в соответствующих ситуациях. Тем самым, он не разделяет представление о том, что существует универсальный стиль, эффективный во всех случаях. Наиболее приемлемый стиль будет зависеть от характера задания, стоящего перед лидером, и от особенностей ситуации, в которой он работает.

Для описания ситуации в рамках теории Фидлера используются три основных ситуационных переменных:

1) отношения «лидер–подчиненные» (благоприятные или неблагоприятные);

2) структура и сущность групповой задачи (четкость постановки задачи и ее решения, единственность или многовариантность решения, согласие или несогласие членов группы с правильностью выбранного решения и т. п.);

3) позиционная власть (широта полномочий, в соответствии с которыми лидер может поощрять и наказывать своих последователей, т. е. использовать санкции в отношении них).

Несомненно, что практическая ситуация руководителя строительной организации будет отличаться от ситуации руководителя научно-исследовательского отдела. В первом случае техническое задание может быть сложным (например, строительство дома), но оно структурировано и поэтапно расписано, при этом руководитель имеет сильную должностную власть и может выбирать работников из множества предложений. Во втором случае научная исследовательская задача менее структурирована, а власть руководителя ограничена (он не может заставить научного сотрудника что-либо изобрести, у него есть возможность лишь стимулировать его и создавать оптимальные условия).

Таким образом, специфика управленческой ситуации складывается из различного сочетания ситуационных переменных. Она может представляться руководителю благоприятной, среднеблагоприятной и неблагоприятной. В результате многочисленных исследований Фидлер установил взаимосвязь между благоприятностью ситуации и лидерским стилем руководителя в группах с наибольшей продуктивностью. В обобщенном виде эта взаимосвязь представлена в таблице.

Представленные в таблице результаты свидетельствуют о том, что руководители, ориентированные на выполнение задачи, имеют тенденцию к лучшей производительности в благоприятных и неблагоприятных ситуациях. А руководители, ориентированные на отношения, демонстрируют

тенденцию к лучшей производительности в ситуациях, промежуточных с точки зрения благоприятности.

**Взаимосвязь степени благоприятности ситуации и стилей лидерства
в группах с наибольшей продуктивностью деятельности**

Ситуационные переменные	Благоприятность ситуации							
	благоприятная			средняя		неблагоприятная		
Отношения с подчиненными	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Плохие	Плохие	Плохие	Плохие
Структура задания	Простая	Простая	Сложная	Сложная	Простая	Простая	Сложная	Сложная
Власть, позиция руководителя	Сильная	Слабая	Сильная	Слабая	Сильная	Слабая	Сильная	Слабая
Ориентация стиля руководства	Задача	Задача	Задача	Отношения	Отношения	Отношения	Задача	Задача

В благоприятной ситуации, например, при благоприятных отношениях и простой структуре задачи, решая которую каждый знает, что, как и когда делать, требуется незначительный контроль, в то время как работа может выполняться даже при незначительной стимуляции. Соответственно, руководитель может быть ориентирован только на задачу.

В среднеблагоприятной ситуации, например, в случае сложно структурированного задания, требующего творческого подхода, необходимы привлечение сотрудников к выработке оптимального варианта решения задачи и мобилизация их творческого потенциала. Поэтому более успешным оказывается руководитель, ориентированный на отношения.

В неблагоприятных ситуациях, в случае, когда структура и алгоритм выполнения задания точно определены, время на его выполнение ограничено, а руководитель обладает сильной должностной властью, более успешным может оказаться руководитель, ориентированный на выполнение задания, даже если между ним и подчиненными сложились неблагоприятные взаимоотношения.

По мнению Ф. Фидлера, эффективные в каждом конкретном случае руководители не взаимозаменяемы, так как разного рода ситуации предъявляют различные требования к качествам лидера и стилю руководства, а лидеры не могут менять собственный стиль в широком диапазоне. В связи с этим менеджерская стратегия достижения большей эффективности деятельности подразделения может заключаться или в подборе и назначении лидеров с соответствующим ситуации стилем, или в перестройке ситуации и приведении ее в соответствие со стилем лидерства руководителя.

6. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД

Поведенческий подход к исследованию лидерства начал активно развиваться с 1930-х годов. В его основе лежит изучение поведения лидера и его взаимодействия с последователями.

Сторонники *поведенческого подхода* к исследованию лидерства придерживались взглядов, что последователи могут замечать только поведение и поступки человека и лишь на этой основе признают или не признают этого человека в качестве лидера. Поэтому для того чтобы понять природу образования феномена лидерства, необходимо изучать внешне проявленное поведение лидера.

Ранние исследования в русле этого подхода опирались исключительно на теорию бихевиорального направления. Соответственно, в зоне пристального внимания находилось наблюдаемое поведение, а в качестве центрального понятия выступал «стиль лидерства». Среди исследователей, занимавшихся разработкой проблемы стиля лидерства, в первую очередь следует упомянуть К. Левина, которого по праву считают первопроходцем в этой области. Также значимые исследования в рамках поведенческого подхода были проведены К. Аргирисом, В. Врумом, Р. Лайкертом, Д. Макгрегором, Р. Таннебаумом, В. Шмидтом, Ф. Йеттоном и др.

В 1955 г. Р. Стогдилл и С. Шартл предложили рассматривать лидерство как результат взаимодействия между личностями, входящими в состав конкретной группы. В данной концепции лидерство изучалось с точки зрения статуса, взаимодействия и поведения индивидов в контексте взаимоотношений с другими членами группы.

В 1958 г. К. Джиб выделил четыре основных положения общей *теории взаимодействия*:

1) внутригрупповое взаимодействие членов группы направлено на достижение общих целей группы, в то же время достижение общих целей для каждого индивида является опосредованным достижением его личных целей;

2) ролевая дифференциация в группе, включающая лидерство отдельных ее членов, является неотъемлемой частью продвижения группы к осуществлению общих и, следовательно, индивидуальных целей;

3) понятие «лидерство» включает в себя взаимодействие и взаимную оценку членами группы друг друга, которые имеют своим результатом возвышение одного индивида над другими;

4) одной из важных сторон межличностных отношений является единство физических и эмоциональных восприятий; каждый индивид оценивается другими в соответствии с его способностями удовлетворить потребности группы, а также по совокупности его личностных качеств.

Иными словами, каждая группа представляет собой систему складывающихся между людьми взаимоотношений, включающую их взаимные

восприятия и ожидания от поведения друг друга. Иерархическое распределение членов в группе возникает в зависимости от степени востребованности каждого индивида группой, которая определяется ее потребностью в носителе той или иной роли и наличием у него соответствующих качеств.

В 1959 г. Р. Стогдилл особо подчеркнул важность элемента ожидания во взаимодействии между лидером и последователями. Он отметил, что в процессе взаимодействия людей при решении общей задачи каждый из них ожидает от других определенных действий. Можно сказать, что если подобного ожидания в групповой деятельности у какого-то конкретного человека нет, то его деятельность будет носить скорее индивидуальный характер. Он не будет стремиться замечать то, что делают другие, соответственно, в некоторых случаях может выполнять работу вразрез с общегрупповыми интересами.

В разработке теории взаимодействия большую роль сыграли Дж. Хемфилл, К. Джиб, Р. Стогдилл, С. Шартл, С. Эванс и др.

Интересны выводы Дугласа МакГрегора, который в 1960 г. в книге «Человеческая сторона предприятия» описал предпочитаемые стили лидерства в соответствии с типом ведущих отношений. Первый тип отношений («теория Х») основан на представлениях, что средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы. Следовательно, менеджмент вынужден прибегать к жестким (тотальный контроль и система наказаний) и мягким (убеждение и поощрение) формам принуждения.

Противоположный тип отношений («теория Y») основан на представлениях, что для человека расходовать моральные и физические силы на работу так же естественно, как отдыхать или играть. Это означает, что человека можно стимулировать на труд, если дать ему возможность полностью раскрыться, брать на себя ответственность, ощущать свою значимость для организации. Поэтому основная задача лидера – создать соответствующие условия и стимулировать людей к самостоятельности за счет поощрений.

Таким образом, согласно концепции Д. МакГрегора, в основе поведения организационного лидера могут лежать два противоположных стремления: с одной стороны, это забота о решении деловых проблем, т. е. ориентация на задачу («теория Х»), а с другой – регуляция деловых взаимоотношений между людьми, или ориентация на последователей («теория Y»). Соответственно лидеры, которые придерживаются в своих взглядах «теории Х», более склонны выбирать авторитарный стиль лидерства (руководства), основанный на должностном авторитете, выдвижении определенных директив и осуществлении постоянного надзора. Напротив, лидеры, придерживающиеся «теории Y», более склонны выбирать демократический стиль, основанный на интеграции, предпочитают привлекать

людей к самоуправлению, побуждать их к самостоятельности, при необходимости делегируя им часть полномочий.

И хотя сам Д. МакГрегор утверждал, что в одних ситуациях (например, массовое производство) более годится «теория X», а в других (высокопрофессиональная и интеллектуальная сферы) более подходит «теория Y», он понимал, что полностью реализовать его теории на практике невозможно, так как наверняка есть и промежуточный вариант. До своей кончины (до 1964 г.) автор работал над «теорией Z», в которой пытался соединить запросы и стремления корпорации и отдельного человека. Его работу продолжил У. Оучи, который в 1981 г. описал особенности японского менеджмента в книге «Методы организации производства: японский и американский подходы».

Также вызывает интерес концепция *кредита доверия* Е. Холландера. Согласно этой концепции, возможности лидера влиять на членов группы во многом определяются тем, насколько последователи осознают его компетентность в значимых ситуациях, и насколько его поведение соответствует существующим в группе нормам. Холландер ввел понятие «кредит доверия» (*idiosyncrasy credit*), под которым понимается право лидера на нестандартность поведения, степень которой определяется в соответствии со степенью доверия к нему. Величина кредита доверия может определяться социальным статусом лидера, его компетентностью, соответствием его поведения принятым в данной группе (обществе) моральным ценностям и др. Можно сказать, что величина кредита доверия пропорциональна ожиданиям последователей о результативности действий лидера.

В соответствии с этой концепцией, становление лидера можно представить следующим образом. На начальном этапе могут иметь значение внешние факторы восприятия человека. По мере развития взаимодействия решающей становится оценка характера индивида и его личностных черт. В результате совместной деятельности происходит определенное накопление позитивных впечатлений от индивида, имеющего наибольшее количество «заслуг» перед группой. В соответствии с этим он получает от группы кредит, предоставляющий ему возможность при необходимости избирать нестандартное поведение, будучи уверенным, что члены группы впоследствии не применят какие-либо санкции к нему. Лидером становится индивид, имеющий наибольший кредит доверия. В этот кредит заложено право на принятие решений, а в некоторых группах – на управление и применение санкций. Также он получает определенную свободу, в том числе и возможность отклонения от принятых в группе правил.

Кредит доверия пополняется при правильных (успешных) действиях лидера и растрачивается при ошибочных. Причинами растраты кредита также могут быть бездействие (инертность), работа «на себя», некомпетентность в каком-либо важном вопросе и другие отрицательно восприни-

маемые факторы. При полной растрате полученного от группы кредита доверия лидер перестает быть лидером и теряет своих последователей.

Концепция кредита доверия помогает понять процесс периодического смещения лидеров в группе при смене задач, которые она решает, или изменении ситуации, в которой она находится. По словам Е. Холландера, «тот, кто полностью соответствует ожиданиям группы сегодня, может стать лидером завтра; и наоборот, лидер, который обманывает эти ожидания сегодня, завтра потеряет уважение своих последователей и может быть смещен одним из них».

Развитием поведенческого подхода стала разработка *мотивационных теорий* лидерства, часть из которых рассмотрены ранее. Мотивационные теории во многом основаны на представлении о том, что человеческое существо по своей природе – сложный мотивированный организм, а так как организация состоит из людей, то она, в принципе, всегда управляема. Для этого лидеру необходимо так преобразовать организацию и взаимодействие с сотрудниками, чтобы, с одной стороны, каждому индивиду была обеспечена свобода осуществления его собственных целей и потребностей, а с другой – это вносило вклад в осуществление целей организации. При этом управленческая эффективность современного руководителя во многом зависит не только от его способности разумно использовать различные мотивационные методы, а в первую очередь от его умения вести сотрудников к намеченной цели.

В этом контексте вызывает интерес модель лидерства «Путь – цель» (Т. Митчелл и Р. Хаус). Авторы модели считают, что руководитель может повлиять на эффективность работы сотрудников организации за счет увеличения их личной выгоды, связанной с осуществляемой ими деятельностью.

Кратко модель «Путь – цель» можно представить как следующую последовательность действий лидера: обозначение цели, мотивирование последователей на ее достижение, разъяснение последователям пути к ней, сопровождение и координирование действий последователей на этом пути.

К числу основных задач эффективного руководителя, согласно этой модели, следует отнести разъяснение сотрудникам пути к достижению цели (а соответственно, к их личной выгоде), а также поддержка их на этом пути и устранение возможных помех и препятствий. В рамках данной модели выделяются следующие этапы:

- 1) разъяснение того, что ожидается от подчиненного и каковы его перспективы в случае достижения цели;
- 2) объяснение подчиненным, что они должны сделать, чтобы цель была достигнута;
- 3) актуализация потребностей подчиненных, связанных с достижением цели (которые лидер в состоянии удовлетворить);

4) направление усилий подчиненных на достижение цели, оказание им поддержки и устранение сковывающих помех;

5) удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Таким образом, эффективность деятельности руководителя связывается с его способностью мотивировать сотрудников через прояснение их выгоды и увеличение возможности стимулировать их личную удовлетворенность от получения общего результата. Модель «Путь – цель» и в настоящее время используется в программах развития лидерского потенциала руководителей.

7. КОГНИТИВНО-АТРИБУЦИОННЫЙ ПОДХОД

С точки зрения когнитивного подхода человек рассматривается в качестве наблюдателя, который активно оценивает и интерпретирует информацию, поступающую из внешнего мира, а не пассивно воспринимает ее. Приложение идей когнитивного подхода к лидерству, осуществленное в последнее время, было направлено на решение двух основных вопросов. Во-первых, пристальное внимание исследователей привлекли те причины, которые выдвигают лидеры для объяснения плохого выполнения группового задания последователями, а также то, каким образом причинная интерпретация влияет на оценку, даваемую лидером своим последователям, и на его поведение по отношению к ним. Во-вторых, ученых интересовало, каким образом определенный индивид в группе людей начинает восприниматься как лидер, какие существуют механизмы и условия возникновения «имиджа» лидера у членов группы и какое влияние оказывает поведение лидера, соответствующее или, наоборот, противоречащее этому «имиджу», на лидерство этого индивида в группе. Здесь исследовались имплицитные теории людей о том, что такое эффективное лидерство.

Сторонниками социально-когнитивного подхода, с одной стороны, признается, что лидерство является социальным явлением, в котором обязательно присутствует как лидер, так и его последователи. Нет последователей – нет и лидерства как социально-психологического явления. С другой стороны, лидерство представляется в качестве когнитивного конструкта, которое само по себе является ненаблюдаемым качеством, а когнитивно выводится из наблюдаемого поведения человека, ассоциирующиеся у последователей с «лидерским». Из этого следует простой вывод, что для того чтобы понять природу лидерства необходимо изучать факторы, которые рассматривают люди, когда приписывают определенные результаты лидерству, т. е. на основе какой именно информации наблюдатель делает вывод о том, что тот или иной человек может выступать для него в качестве лидера. Так, У. Бланк отмечает, что лидерство является ненаблюдаемым качеством, а оно когнитивно «конструируется» последователями по мере

того, как определенные поступки ассоциируются с их представлениями о лидерском поведении.

Иными словами, у каждого человека имеется (формируется в течение жизни) свое субъективное представление о том, что лидер – это индивид, который обладает определенными качествами и ведет себя определенным образом. И при встрече с другим человеком, соответствующим представлению о лидере, на него навешивается «ярлык лидерства». При этом ожидается, что наличие подтвержденных «лидерских качеств» будет в дальнейшем проявляться и в соответствующем лидерском поведении. И наоборот: обнаруженное лидерское поведение преобразуется в ожидание того, что образец такого поведения обладает соответствующими лидерскими качествами. Из этого следует вывод, что для успешности становления человека в качестве лидера в конкретной социальной группе ему необходимо изучать качества, которые члены этой группы воспринимают как лидерские, и факторы, которые они рассматривают, когда приписывают определенные результаты лидерству.

Схожее понимание лидерства выдвинуто Б. Калдером, согласно которому лидерство – это «ярлык», который «наклеивается» на поведение других людей (и на собственное поведение). Оно выводится из наблюдаемого поведения по мере того, как определенные последствия ассоциируются с этим поведением. В данном случае важна общераспространенная вера, что качество, определенное как лидерство, производит определенное поведение. Эта вера преобразуется в ожидание того, что образец такого поведения будет предполагать существование качества. По мнению Дж. Пфеффера, лидерство является обыденным конструктом, который широко распространен и часто употребляется. Для исследования интерес представляет то, когда и при каких обстоятельствах люди приписывают его поведению других.

Интересны результаты исследования, проведенного Дж. Филипсом и Р. Лордом, которыми было подтверждено, что восприятие индивида в качестве лидера происходит в том случае, если его поведение соответствует прототипу лидера у наблюдателя. В дополнение к этому можно привести «традиционные» маркеры лидерского поведения (сигналы «победителя»):

- голос твердый, достаточно громкий, речь плавная, без запинок и заиканий, темп средний;
- когда он говорит, его слушают;
- имеет ясное, свободное выражение мыслей;
- его вопросы логически обоснованы, не вырваны из контекста, целенаправленны и помогают в достижении цели; поддерживает контакт глаз во время беседы;
- жесты открытые и спокойные; руки и ноги остаются нескрещенными на протяжении беседы;

- при необходимости организует работу членов группы;
- сосредотачивает усилия группы на решение задач в отведенное для этого время;
- выступает в качестве посредника при возникновении разногласий;
- в общении следит за тем, чтобы менее активные члены группы высказывались и были услышаны;
- регулярно собирает мнения других, обобщает их, подводит итоги;
- поддерживает позитивный настрой группы;
- другие члены группы интересуются его мнением и обращаются к нему за одобрением.

Таким образом, в рамках социально-когнитивного подхода феномен лидерства представляется продуктом когнитивных процессов последователей и самого лидера. Предметом рассмотрения выступают особенности и закономерности формирования восприятия индивида в качестве лидера его последователями (процессы атрибуции), а также социально-когнитивные установки и мировоззрение самого лидера. Этот подход во многом опирается на результаты феноменологического направления исследования личности, активно развиваемого во второй половине XX в. Да и сами феномены «лидерство» и «личность» схожи своей неопределенностью и в обобщенном виде представляют абстрактные понятия. Феноменологическое направление подчеркивает идею о том, что поведение лидера и последователей, как и поведение любого человека, лучше понимать в терминах его субъективного восприятия и познания действительности. Реальным для каждого индивида является то, что существует в пределах его внутренней системы координат, его субъективного мира. Иными словами, восприятие и чувства человека есть не прямое отражение мира объективной реальности, а результат его субъективной интерпретации этой реальности. И относится человек к окружающей действительности исключительно в соответствии с его интерпретацией этой действительности. Если довести эту мысль до логического конца, то феноменологическое направление отрицает идею о том, что окружающий мир есть нечто существующее как неизменная и одинаковая действительность для всех. Так, П. Вацлавик отмечает, что материальная или объективная действительность для конкретного человека есть реальность, сознательно воспринимаемая и интерпретируемая именно им в данный момент времени. Этот тезис является краеугольным камнем феноменологического подхода к познанию человека и во многом основывается на взглядах экзистенциалистов, утверждающих, что единственная «реальность», известная кому-либо, это его субъективная личная реальность, но не объективная. Л. Хьелл и Д. Зиглер отмечают в своей монографии «...говоря феноменологически, каждый из нас реагирует на события в соответствии с тем, как мы субъективно воспринимаем эти события. Например, человек, изнывающий от жажды в пустыне, бросится к луже воды, являющейся миражом, так, как если бы это была

настоящая вода. А два человека, оказавшиеся в одних и тех же обстоятельствах, могут впоследствии описывать две совершенно разные ситуации, что часто бывает с рассказами „очевидцев“ дорожно-транспортных происшествий и других неожиданных событий». В связи с этим в рамках рассматриваемой проблемы формирования организационного лидерства в деятельности руководителя, особый интерес вызывает изучение субъективного восприятия лидера его последователями, а также особенности лидерской Я-концепции самого лидера. Среди персологов, обративших особое внимание на субъективность психологической реальности человека, можно отметить А. Адлера, Дж. Келли, К. Роджерса, Дж. Роттера, У. Мишела и др.

Так, А. Адлер твердо придерживался мнения, что поведение всегда зависит от мнения людей о себе и об окружении, в которое они должны вписываться. Он отмечал, что люди живут в ими же созданном мире, в соответствии с их собственной «схемой апперцепции». Они мотивированы фиктивными целями – личными мнениями о настоящих и будущих событиях, регулирующими их поведение. Например, человек может в своей жизни руководствоваться кредо «честность – лучшая политика», или «каждый за себя», или уверенностью в том, что в загробной жизни добродетель будет вознаграждена, а порок наказан. Люди ведут себя в соответствии с этими личными убеждениями, независимо от того, являются они объективно реальными или нет. «И если некто верит, что моток веревок в темном углу – змея, то его страх может быть таким же сильным, как если бы змея там и в самом деле была».

Дж. Роттер также выделял «психологическую ситуацию» человека как одну из основных переменных в своей теории социального научения. В частности он отмечал, что социальные ситуации таковы, какими их представляет наблюдатель. И если данные обстоятельства окружения воспринимаются конкретным человеком определенным образом, то для него эта ситуация будет именно такой, какой он ее воспринимает, независимо от того, насколько странным покажется его трактовка другим людям.

Одним из активных разработчиков феноменологического был К. Роджерс. Он утверждал, что каждый человек интерпретирует реальность в соответствии со своим субъективным восприятием. И никто с полным основанием не может утверждать, что его чувство реальности непременно лучше или правильнее, чем у кого-то еще; никто не имеет права противопоставлять свою реальность реальности других. Поэтому понимание поведения любого человека, в том числе лидера, во многом зависит от изучения его субъективного восприятия и интерпретации реальности.

Существенным тезисом в феноменологической теории К. Роджерса является связь поведения человека с его субъективным опытом. Он настаивал на том, что поведение человека нельзя понять, не обращаясь к его субъективной интерпретации событий. А говоря о прогнозировании поведения К. Роджерс утверждал, что человек действует исключительно

в соответствии со своим восприятием событий. При этом он отмечал, что следует говорить о субъективной интерпретации этих событий человеком и ее персональном значении для него. Именно эти интерпретации во многом регулируют поведение.

Следуя этой концепции, напрашивается вывод, что если мы хотим объяснить, почему лидер поступает определенным образом, то нам необходимо постичь его представления о ситуации и собственном поведении. Знание элементов субъективного опыта конкретного человека является лучшим ключом к пониманию его поведения. Исходя из этого, одним из важных аспектов психологического исследования лидерства представляется изучение субъективных переживаний и интерпретаций событийности лидером и его последователями.

Также К. Роджерс подчеркивал, что на настоящее поведение человека существенно влияет то, как люди прогнозируют результаты этого поведения и как они могут отразиться на его будущем. Соответственно можно предположить, что если человек «считает», что он не может быть эффективным лидером, то возможно вероятно находится в затруднении не только и не столько из-за прошлых неудач, а во многом из-за того, что боится неудач будущих. Нередко им управляет самоисполняющееся предвидение. Поэтому одной из задач развития лидерского потенциала организационного лидера является формирование лидерского мировоззрения, адекватно-позитивного самовосприятия и уверенности в себе.

Также в контексте рассматриваемой проблемы интересна когнитивная теория Д. Келли, в основе которой лежит идея конструктивного альтернативизма. По мнению Келли, объективная реальность существует, но разные люди сознают ее по-разному. А поскольку факты и события для каждого человека психологически существуют только в его сознании, есть различные способы их истолкования.

Иными словами, в представлениях различных людей объективная реальность представлена в виде различных альтернативных реальностей, которые люди сами конструируют в процессе познания. И человек является для себя таким, каким он воспринимает себя сам, а внешние события и люди для него имеют психологическое значение ровно в той мере, в какой они существуют именно в его представлениях. Этот подход часто сопоставляется с одним из философских принципов Аристотеля. Аристотель выдвигает на первое место принцип тождества: «А» есть «А». Вещь в себе и вне себя переживается и интерпретируется одинаково каждым человеком. Например, привязанный на той стороне дороги осел не перестает быть ослом, вне зависимости от того, кто смотрит на него. Из этого следует, что факты социальной реальности одинаковы для всех. Согласно же концепции Дж. Келли: «А» – это то, что индивид объясняет как «А». И реальный осел, привязанный на той стороне дороги, будет существовать в сознании человека именно как осел, и вызывать соответствующее отношение к нему

только в том случае, если человек будет воспринимать его как осла, а не как лошадь, мула или что-либо другое, т. е. реальность – это то, что мы истолковываем как реальность. Соответственно лидером для человека является тот индивид, которого этот человек субъективно воспринимает именно как «лидера».

Следуя этой теории мы можем сделать предположение, что эффективное лидерство возможно только при понимании лидером мировоззрения последователей, а во многом и при его эффективном управлении этим мировоззрением, в том числе через управляемое формирование в «картинах мира» последователей образов соответствующего ему лидерского поведения, а также необходимых норм, ценностей и образцов желаемого для них поведения. При этом важно понимать, что субъективная реальность лидера, в той или иной степени, всегда будет отличаться от субъективной реальности любого другого индивида. Каждый человек уникален, и мы по-разному воспринимаем окружающий мир, оцениваем свое поведение и поведение окружающих людей. Поэтому для понимания лидером поведения конкретного человека важно изучение субъективного восприятия реальности именно этим человеком. А для объяснения того, почему человек (например, сотрудник организации) стабильно ведет себя данным образом, организационному лидеру необходимо приложить усилия, чтобы постичь, насколько это возможно, внутренний мир этого человека, понять, как он думает и что он чувствует.

С начала 80-х годов постоянно увеличивается количество исследований, проводимых в рамках социально-когнитивного подхода, и его можно признать одним из перспективных динамично развиваемых учеными. Попытки детального развития социально-когнитивного подхода были предприняты в работах Р. Лорда, Дж. Фотиса и Г. Аллигера; Р. Лорда и К. Дэ Вадера, Дж. Филлипса и Р. Лорда, которые доказывают, что имплицитные теории лидерства являются не чем иным, как системой категорий определенного типа. Как отмечает Дж. Филлипс, эти категории используются для разграничения лидеров и нелидеров и определяются через обращение к прототипам – обобщенной совокупности свойств, наиболее общих для членов категории.

Экспериментальные исследования указанных исследователей были нацелены на решение следующих вопросов: 1) каким образом соотносятся процессы восприятия лидерства (категоризации) и причинного приписывания (атрибуции); 2) как можно определить внутреннюю структуру системы категорий; 3) какие особенности поведения индивида и ситуации важны для его восприятия в качестве лидера?

Так, было установлено, что восприятие индивида в качестве лидера происходит в том случае, если его поведение соответствует прототипу лидера у наблюдателя. Иными словами, запечатление у наблюдателя (в нашем случае сотрудника) образа индивида (руководителя) в качестве

лидера формируется посредством сопоставления проявленного им (руководителем) поведения с имеющимся у наблюдателя когнитивным прототипом лидера. При этом восприятие лидера формируется целостно и индивидуально, проявившему поведение, свойственное прототипу лидера, часто приписываются другие элементы поведения, свойственные прототипу, но реально не проявленные в эксперименте. Так, в экспериментах Дж. Филлипса и Р. Лорда при описании поведения лидера испытуемые не смогли четко разграничить поведение лидера, которое они наблюдали реально, от поведения, характерного для прототипа, но в эксперименте не демонстрировавшегося. Таким образом, при описании поведения лидера активно осуществляется интерпретационный перенос на руководителя, элементов поведения, свойственных имеющемуся у последователей прототипу лидера, которому соответствует данный руководитель. Эти данные были подтверждены и в исследовании, проведенном Дж. Биннингом с соавторами, в ходе которых было установлено, что в процессе интерпретационного описания поведения лидера после получения обратной связи о результатах выполнения группового задания, наблюдатели во многом опираются на свои прототипы «хорошего» и «плохого» лидерства.

На наш взгляд, в качестве некоторых интересных направлений развития теорий лидерства в рамках социально-когнитивного подхода и в контексте проблемы формирования лидерского потенциала руководителя можно выделить следующие:

- изучение различных «когнитивных прототипов лидера», т. е. обобщенной совокупности представлений различных категорий людей о личностных качествах и поведенческих характеристиках лидеров;
- анализ гендерной специфики восприятия последователями индивида в качестве лидера;
- сравнительный анализ лидерских качеств руководителей разных управленческих уровней, а именно, их значимость в восприятии последователей (подчиненных);
- анализ когнитивных конструктов, формирующих имидж и харизму лидера в восприятии последователей.

Некоторые результаты проведенного нами эмпирического исследования в данных направлениях приведены в гл. 5.

8. ЦЕННОСТНЫЙ ПОДХОД

Ценностные теории лидерства получили свое развитие сравнительно недавно (1980–1990 гг.). Они явились продолжением, а отчасти и своеобразным противопоставлением мотивационным теориям. Ценностное лидерство можно рассматривать как особый вид слияния организационного и эмоционального лидерства, развитого до качественно более высокого уровня.

Согласно *ценностной концепции лидерства*, наиболее эффективное управление людьми – это управление через их мировоззрение и ценности. Соответственно, лидером становится тот член группы, который формирует и поддерживает общие ценности группы и обеспечивает приобщение и приверженность этим ценностям других членов группы.

В организации ценностный лидер ориентирован на развитие и поддержание организационных ценностей (организационной культуры), способствующих самореализации и личностному совершенствованию последователей.

В контексте модели потребностей А. Маслоу, лидер, имея власть или являясь работодателем, может удовлетворить потребности последователей в существовании (в еде, одежде, крове и т. п.). Он также может способствовать удовлетворению их социальных потребностей (связанных с взаимоотношениями и уважением), создав в группе или организации благоприятные условия для общения и социального взаимодействия. Но лидер не способен удовлетворить потребности последователей более высокого уровня – в саморазвитии и самореализации. Эти потребности человек может удовлетворить только сам. И это не простая задача: порой невозможность ее решения приводит к душевному опустошению людей, достигших высокого уровня материального достатка и способных «оплатить» все нижележащие потребности. Вместе с тем лидер может создавать условия для самореализации последователей и помогать им в этом. Этим ценностное лидерство отличается от классического организационного.

Ценностное лидерство может реализоваться не только на индивидуальном, но и на групповом уровне. Человеку свойственно соотносить себя с группой. И чем успешнее эта группа, тем больше желание ее членов с ней отождествляться. Поэтому в качестве ценностного лидера может выступать индивид, наиболее способствующий формированию и поддержанию групповых норм и ценностей; развитию корпоративности у членов группы; оказывающий помощь последователям в их профессиональном и личностном самосовершенствовании.

Изучение лидерства с точки зрения его взаимосвязи с вопросами ценностей, этики и морали в большей степени явилось предметом философского анализа. В развитие ценностных теорий лидерства существенный вклад внесли Р. Гринлиф, С. Кучмарски, Т. Кучмарски, К. Ходжкинсон, Г. Фейрхольм и др. Рассмотрим для примера одну из них.

Ценностная теория лидерства С. Кучмарски и Т. Кучмарски. Ценностная теория лидерства Сьюзан и Томаса Кучмарски (S. Kuczmariski, Th. Kuczmariski) получила признание в 1990-е годы и во многом опирается на концепцию «стейкхолдерства»^{*}; в ее основе лежит постулат, что люди

^{*} В переводе с англ. stakeholder – владелец доли капитала, предприятия.

готовы следовать за человеком, у которого есть чему обучиться (лидерскому поведению, мировоззрению, эффективному взаимодействию с окружающими и т. п.).

Авторы связывают процесс лидерства с возможностью для всех членов группы (организации), а не только для определенного человека, проявить свои лидерские способности и строят свою ценностную модель на основе *двух базовых положений*.

Первое положение заключается в том, что лидер (как отдельно взятый индивид) оказывает значительное влияние на развитие ценностей и норм отдельных членов и организации в целом. Все, что лидеры делают, говорят, проповедают, с интересом наблюдается, обсуждается и интерпретируется субъектами организационно-лидерского процесса. От лидерского влияния нельзя уклониться или отбросить его. Оно есть сущность лидера, которую лидеры должны осознавать как факт и правильно использовать для установления соответствующих организационных ценностей.

Второе положение состоит в том, что лидерству, основанному на ценностях, можно (и, более того, необходимо) обучаться в процессе деятельности. Лидерами не становятся вдруг. Лидерство развивается в результате накопления опыта, причем процесс изучения лидерства и обучения ему является непрерывающимся процессом. Никто не может достичь совершенства и сказать: «Я – идеальный лидер». Ни президент страны, ни директор фирмы, ни руководитель предприятия не должны останавливаться в своем обучении эффективному лидерству. Авторы подчеркивают, что наиболее эффективно освоение лидерства через деятельность и практику взаимодействия индивидов друг с другом. Но для этого межличностные взаимоотношения должны быть достаточно развиты, а организационное окружение – быть открытым и допускать возможность для личности (не только руководителя, но и его сотрудников) социально расти и развивать в себе лидерские качества.

Идея стейкхолдерства увеличивает сферу лидерства и во многом изменяет сущность «последовательства», превращает двухчленную достаточно жестко субординированную формулу «лидер–последователи» в многочленную, многополярную систему, где стейкхолдеры выступают в качестве активных соучастников лидерского процесса. При этом выделяются три этапа развития процесса «последовательство–лидерство», представляющие модель становления лидерства.

На первом этапе «*лидер–ведомые*» ведомые занимают пассивно-созерцательную, анализирующую позицию. На втором этапе «*лидер–последователи*» последователи играют активную роль, но не равную с лидером. На третьем этапе «*лидер–стейкхолдеры*» стейкхолдеры активно участвуют в лидерском процессе, хотя и не на равных с лидером, вместе с тем это участие формирует соответствующие ценности стейкхолдеров и развивает их лидерские качества.

Авторы теории описывают ряд показателей ценностного лидерства в организации. Рассмотрим их более подробно.

Создание позитивных межличностных взаимоотношений. Позитивные взаимоотношения не складываются сами по себе – лидеру необходимо прилагать усилия для их формирования и поддержания. Первым шагом является желание самого лидера вступать в общение и строить взаимоотношения с другими. Второй шаг – готовность лидера выделить для этого личное и служебное время. Третий шаг включает действия лидера по обучению последователей таким взаимоотношениям. В конечном итоге создание позитивных межличностных взаимоотношений в организации способствует более слаженной работе коллектива и благоприятно сказывается на социально-психологическом климате.

Знание личных целей каждого субъекта лидерского процесса. Последователи более охотно берут на себя индивидуальную и коллективную ответственность, если их потребности и желания, как минимум, признаются, а по возможности – удовлетворяются. Поэтому лидеру необходимо знать цели своих последователей, чтобы иметь возможность управлять их мотивацией и соответственно формировать организационные цели.

Формирование чувства принадлежности к социуму. Человеку свойственно соотносить себя с группой. И чем успешнее эта группа, тем больше желания у ее членов с ней отождествляться. Формирование и поддержание лидером групповых норм и ценностей, разделяемых всеми членами, развитие у сотрудников чувства корпоративности способствуют укреплению позиции лидера.

Конструктивное разрешение межсубъектных конфликтов. Конфликт – естественная составляющая социального взаимодействия. Организационный лидер обычно стремится к предотвращению и предупреждению конфликтов. Ценностный лидер при возникновении конфликта может способствовать проявлению его содержания и оказать помощь последователям в конструктивном его разрешении. Таким образом, конфликт может выступать средством (катализатором) развития сотрудников и организации. Волевое вмешательство лидера в разрешение конфликта полезно лишь в критических ситуациях.

Обучение последователей лидерскому поведению и управленческому взаимодействию. Сила лидера во многом основывается на силе и профессионализме его последователей. По мнению авторов теории, ценностный лидер должен способствовать развитию лидерского поведения последователей. При этом наиболее важной стороной в процессе обучения является не лидер-учитель, а последователь-ученик. Лидер лишь помогает обучающемуся в овладении знаниями и мастерством в той мере, в которой ученик готов принять их в настоящее время. Через обучение последователей

происходит и развитие самого лидера. При этом обучение лидерским действиям, согласно авторам теории, предполагает три стадии:

а) открытие, или узнавание (предварительная стадия) – до начала процесса обучения, прежде чем сообщить новую информацию, лидер определяет, что человеку уже известно – программа обучения должна быть релевантная субъекту;

б) собственно обучение – новая информация предоставляется обучающемуся адекватно тем методам обучения, которые наиболее соответствуют его уровню;

в) применение полученных знаний (этап закрепления) – обучающемуся предоставляется возможность использовать новые знания, а лидер получает информацию о том, насколько эффективно прошел процесс обучения.

Поощрение инициативности и разделение ответственности. Предоставление последователям возможности проявлять инициативные действия, что предполагает их готовность принять ответственность за результат, способствует большему развитию деловых и личностных качеств последователей.

Формирование команды. Успешность деятельности организации во многом зависит от слаженности работы ее членов, поэтому обучение сотрудников работе в команде, ориентированной на взаимопомощь и поддержку, является важным показателем ценностного лидерства.

Диалогичность общения. Диалогичность взаимодействия лидера с сотрудниками, его открытость к получению любой достоверной информации способствует формированию у него более точного представления о реальности и трансляции организационно-значимых норм и ценностей.

Таким образом, в ценностной теории С. и Т. Кучмарски лидерство предстает непрекращающимся динамическим процессом, проявляющимся во взаимоотношениях «лидер–последователи», в то время как роль лидера заключается в освоении вышеназванных ценностных принципов, обучении им последователей и профессионально-личностном развитии вместе с ними.

В контексте рассматриваемого подхода также полезно отдельно рассмотреть концепцию обслуживающего лидерства, которая получила широкое развитие в последние десятилетия. Считается, что само понятие «обслуживающее лидерство» (servant leadership) было введено в научный и практический оборот Робертом Гринлифом (R. Greenleaf), написавшим множество работ, развивающих эту концепцию, в том числе одноименную рассматриваемому термину работу. Также развитие концепции обслуживающего лидерства прослеживается в работах Кена Бланшара (K. Blanchard), который ее называет «лидерство–служение».

Обычно понятия «слуга» и «лидер» воспринимаются как противоположные по своему значению. Между тем эти понятия и обозначаемые ими феномены, взятые вместе, породили концепцию обслуживающего лидерства,

которая довольно активно развивается и внедряется в некоторых социальных институтах США. В основе этой концепции лежит идея, что по-настоящему великим лидером является тот, кто помогает («служит») другим людям, и именно этот факт определяет его величие.

Никто и никогда не стал лидером за то, что он получил. Лидером человек становится за то, что он дал другим. Действительно лидерские качества проявляются в том человеке, который ориентирован на оказание помощи и поддержки другим людям, в том числе в их индивидуальном и профессиональном росте. Последнее осуществляется в организации через формирование команды единомышленников и делегирование лидерских и профессиональных полномочий, создание условий личной вовлеченности последователей в процесс деятельности и принятия решений, обеспечение благоприятного психологического климата в организации, а также этического и заботливого поведения самого лидера.

Таким образом, обслуживающим лидером может считаться тот, кто создает условия для удовлетворения потребностей своих последователей в профессиональной и личной самореализации. Показателями эффективности обслуживающего лидерства являются индивидуальный профессиональный рост и развитие личностей последователей, свободные, независимые действия с их стороны и возникновение у них желания поддерживать других, формирование самообслуживающегося и самоподдерживающегося профессионального сообщества.

В коллективной монографии «Рефлексия на лидерство» рассматривается ряд общих характеристик обслуживающего лидера.

Способность внимательно слушать и понимать собеседника. Традиционно лидеров ценят за их коммуникационные способности и умение принимать решения. Обслуживающий лидер должен, не пренебрегая названными характеристиками, научиться выслушивать других и вникать в их проблемы.

Чувство эмпатии. Обслуживающему лидеру необходимо понимать внутренний мир других, их уникальность и непохожесть.

Предоставление другим помощи в разрешении эмоциональных проблем. Оказание такой помощи – довольно тонкое, сложное и деликатное дело, предполагающее большую индивидуальную работу. Но благодаря контакту лидер и конкретный член организации могут найти выход из любой ситуации.

Стремление к саморазвитию и совершенствованию. Знания о мире вообще, конкретные организационно-управленческие и профессиональные знания, а также знания о самом себе придают силу обслуживающему лидеру. Настоящий лидер нацелен на получение новых знаний. Обладая разносторонним знанием, он отчетливо видит проблемы организационной этики и ценностей, что дает возможность рассматривать одну и ту же ситуацию с разных позиций.

Использование методов убеждения. Еще одной характеристикой обслуживающего лидерства является опора не на авторитет, а на убеждение, особенно в вопросах принятия организационных решений. Обслуживающий лидер не принуждает, а методом убеждения приводит других к согласию. Эта характеристика дает возможность понять основное различие между традиционной авторитарной моделью лидерства и обслуживающим лидерством. Обслуживающий лидер эффективен в создании консенсуса в группе.

Способность к концептуальному мышлению и видению будущего. Способность видения будущего позволяет выйти за пределы повседневной реальности и вместе с тем найти равновесие между концептуализацией и решением каждодневных проблем.

Управление через удовлетворение потребностей других людей. Обслуживающее лидерство, прежде всего, привержено обслуживанию потребностей членов организации. Поэтому для лидера более приемлемы методы мотивации и поощрения последователей, а не их контроля и наказания.

Создание условий для постоянного роста людей. Обслуживающие лидеры поддерживают веру в то, что каждый человек ценен и вносит свой реальный вклад в организационную деятельность. Поэтому лидеры поощряют личный, профессиональный и духовный рост каждого сотрудника в организации, способствуют ему. На практике это может означать конкретную помощь в личностном и профессиональном развитии, выражении интереса к идеям и предложениям последователей, их поощрение и активную помощь в продвижении по карьерной лестнице.

Формирование эффективно работающего сообщества. Организации и социальные институты оказывают огромное влияние на многие аспекты жизни людей и имеют большое значение для самореализации каждого индивида. Обслуживающий лидер старается создать сообщество единомышленников из числа тех, кто трудится в организации.

Разумеется, эти характеристики не исчерпывают концепции обслуживающего лидерства полностью, но все же дают о ней общее представление. Здесь уместно отметить, что многие идеи Р. Гринлифа опираются на христианскую этику, соответственно, в его теории и деятельности прослеживается некоторая миссионерская направленность. В настоящее время в США создан Центр обслуживающего лидерства, который издает и распространяет идеи Р. Гринлифа, проводит тренинги и семинары по обслуживающему лидерству. Работы этого автора оказали значительное влияние на развитие теории менеджмента в США.

В заключение полезно еще раз отметить основные гипотезы, на которые опираются различные подходы к исследованию лидерства.

Ведущая гипотеза, лежащая в основе *концепции черт лидерства*, заключалась в предположении, что выдающиеся люди лидируют благодаря

тому, что от рождения наделены чертами, отличающими их от других индивидов. Соответственно, для того чтобы понять, почему одни люди становятся лидерами, а другие – нет, необходимо изучать черты (качества) лидеров.

Сторонники *ситуационных теорий* подчеркивали относительность лидерских черт. Согласно ситуационной концепции лидерства, разные обстоятельства могут «требовать» качественно разных лидеров. Поэтому в определенных ситуациях групповой жизни в качестве лидеров проявляются члены группы, обладающие наиболее востребованными в этой группе качествами. Соответственно, для того чтобы понять природу лидерства, необходимо изучать ситуации, в которых происходит становление тех или иных лидеров.

Сторонники *поведенческого подхода* к исследованию лидерства придерживались взглядов, что последователи могут замечать только поведение и поступки человека и лишь на этой основе признают или не признают этого человека в качестве лидера. Поэтому для того чтобы понять природу образования феномена лидерства, необходимо изучать внешне проявленное поведение лидера.

Согласно *ценностной концепции лидерства* наиболее эффективное управление людьми – это управление через их мировоззрение и ценности. Соответственно, лидером становится тот член группы, который формирует и поддерживает общие ценности группы и обеспечивает приобщение и приверженность этим ценностям других членов группы.

В настоящее время перед исследователями все более остро встает проблема осмысления и интеграции подходов и результатов многочисленных исследований феномена лидерства в целостную картину. Не вызывает сомнений, что становление человека в качестве лидера во многом обусловлено наличием у него наиболее востребованных группой качеств. Однако при этом различные люди лидируют по-разному – в соответствии с их индивидуальными особенностями и предпочтениями. Можно признать и тот факт, что лидерство отчасти обусловлено условиями, в которых оно реализуется. В различных ситуациях групповой и профессиональной деятельности будут востребованы далеко не одни и те же лидерские качества и поступки лидера. Влияние ситуационных факторов порой оказывается решающим, что находит свое отражение в утрате лидерской позиции при перемещении лидера в другую группу. Можно согласиться и с тем, что сам процесс лидерства формируется в процессе взаимодействия лидера и группы. Безусловно, на него оказывают влияние взаимные восприятия и ожидания лидера и группы в отношении друг друга. Следовательно, на практике полезнее не противопоставлять различные подходы и теории лидерства, а рассматривать опыт и результаты, полученные в процессе их разработки, в совокупности.

Контрольные вопросы и задания

1. Перечислите основные подходы к исследованию лидерства, развиваемые в XX в.
2. В чем заключалась ведущая гипотеза, лежащая в основе «концепции черт лидерства»?
3. Какие переменные используются для описания ситуации в рамках теории Фидлера?
4. В чем заключаются ограничения персоналистического подхода к исследованию лидерства?
5. Перечислите основные положения общей теории взаимодействия К. Джиба.
6. В чем суть концепции кредита доверия Е. Холландера?
7. Перечислите традиционные «маркеры» лидерского поведения.
8. Раскройте смысл базовых положений ценностной теории лидерства Сьюзан и Томаса Кучмарски.
9. Перечислите показатели ценностного лидерства в организации согласно теории С. и Т. Кучмарски.
10. В чем суть концепции обслуживающего лидерства Р. Гринлифа?

Библиографический список

1. Алифанов, С. А. Основные направления анализа лидерства / С. А. Алифанов // Вопросы психологии. – 1991. – № 3. – С. 90–96.
2. Белецкий, Н. П. Менеджмент: основы лидерства / Н. П. Белецкий. – Минск : Новое знание, 2002. – 250 с.
3. Евтихов, О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 236 с.
4. Зуб, А. Т. Лидерство в менеджменте / А. Т. Зуб, С. Г. Смирнов. – М. : Воскресенье : Принт-Ателье, 1999. – 216 с.
5. Кудряшова, Е. В. Лидер и лидерство: исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли / Е. В. Кудряшова. – Архангельск : ГМПУ им. М. В. Ломоносова, 1996. – 256 с.
6. Лоутон, А. Организация и управление в государственных учреждениях : пер. с англ. / А. Лоутон, Э. Роуз. – М., 1993. – 218 с.
7. Оучи, У. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Оучи. – М. : Наука, 1993. – 230 с.
8. Уманский, А. Л. Педагогические условия и средства стимулирования лидерства в детских и юношеских коллективах / А. Л. Уманский. – Кострома, 1994.
9. Урбанович, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск : Харвест, 2005. – С. 39–40.
10. Хьелл, Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб. : Питер, 2008. – С. 537–538.

11. Хъелл, Л. Теории личности / Л. Хъелл, Д. Зиглер. – СПб. : Питер, 2008. – С. 539.
12. Adler, A. The individual psychology of Alfred Adler: A systematic presentation in selections from his writings / A. Adler ; eds. H. L. Ansbacher, R. R. Ansbacher. – N. Y. : Harper & Row., 1956. – P. 182.
13. Bennis, W. On Becoming a Leader / W. Bennis. – N. Y. : Addison Wesley, 1989/1994. – P. 39–42.
14. Binning, J. Explaining the biasing effects of performance cues in terms of cognitive categorization / J. Binning, A. Zaba, J. Whattam // *Academy of Management J.* – 1986.
15. Bird, C. Social Psychology / C. Bird. – N. Y. : Appleton-Centure, 1940. – P. 180.
16. Blank, W. The Nine Natural Laws of Leadership / W. Blank. – N. Y. : AMACOM, 1995. – P. 10.
17. Bogardus, E. Essentials of Social Psychology / E. Bogardus. – Los Angeles, 1918.
18. Calder, B. An attribution theory of leadership / B. Calder ; eds. B. M. Staw, Q. R. Salancik // *New directions in organizational behaviour.* – Chicago, 1977. – С. 198.
19. Fiedler, F. E. Personality, motivational systems and behavior of high- and low-LPC person / F. E. Fiedler // *Human relations.* – 1972. – Vol. 25. – P. 391–412.
20. Fiedler, F. E. Dynamics of Leadership effectiveness / F. E. Fiedler, E. H. Potter // *Small group and social interaction.* – London, 1983. – Vol. I.
21. Gibb, C. An Interactional View of The Emergence of Leadership / C. Gibb // *Australian Journal of Psychology.* – 1958. – № 10. – P. 101–110.
22. Hollander, E. Emergent Leadership and Social Influence / E. Hollander // *Leadership and Interpersonal Behavior.* – N. Y., 1961. – P. 45.
23. House, R. G. Path-Goal Theory of Leader Effectiveness / R. G. House, T. R. Mitchell // *Journal of Contemporary Business.* – N. Y., 1974. – № 3.
24. Kelly, G. The psychology of personal constructs (Vols. 1 and 2) / G. Kelly. – N. Y. : Norton, 1955. – P. 14–19.
25. Kuczmariski, S. Values-Based Leadership / S. Kuczmariski, Th. Kuczmariski. – Englewood Cliffs. – N. J., 1995.
26. Lord, R. A comparison of four information processing models of leadership and social perception / R. Lord, G. Alliger // *Hum. Relat.* – 1985. – № 38(1).
27. Lord, R. A test of leadership categorization theory. Internal structure, informational processing and leadership perception / R. Lord, J. Fotiz, C. de Vader // *Organizat. Behav. and Hum. Perform.* – 1984. – № 34.
28. McGregor, D. M. The human side of enterprise / D. M. McGregor. – N. Y. : McGraw Hill, 1960.

29. Person, H. Leadership as a Response to Environment / H. Person // Educational Research Supplement. – 1928. – № 6. – P. 9–21.
30. Pfeffer, J. The ambiguity of leadership / J. Pfeffer // Academy of Management J. – 1977. – № 2.
31. Phillips, J. The accuracy of leadership rating: A cognitive categorization perspective / J. Phillips // Organizat. Behav. and Hum. Perform. – 1984. – № 33.
32. Phillips, J. Causal attribution and perception of leadership / J. Phillips, R. Lord // Organizat. Behav. and Hum. Perform. – 1981. – № 28(2).
33. Phillips, J. Schematic information of leadership in problem-solving group / J. Phillips, R. Lord // J. of Appl. Psychol. – 1982. – № 67(4). – P. 486–492.
34. Phillips, J. Schematic information of leadership in problem-solving group / J. Phillips, R. Lord // J. of Appl. Psychol. – 1982.
35. Roger, C. R. A theory of therapy, personality and interpersonal relationship, as developed in the client-centered framework / C. R. Roger. – N. Y. : McGraw-Hill, 1959. – P. 185–187.
36. Rotter, J. A new scale for the measurement of interpersonal trust / J. Rotter // Journal of Personality. 1967. – № 35. – P. 651–665.
37. Stogdill, R. M. Individual Behavior and Group Achievement / R. M. Stogdill. – N. Y. : Oxford University Press, 1959.
38. Stogdill, R. M. Methods in the Study of Administrative Leadership / R. M. Stogdill, C. L. Shartle. – Columbus, 1955.
39. Stogdill, R. Personal Factors associated with Leadership: A Survey of Literature / R. Stogdill // Journal of Psychology. – 1948. – Vol. 25. – P. 35–71.
40. Watzlawick, P. The invented reality / P. Watzlawick. – N. Y. : Norton, 1984.

Раздел 3
**ДРЕВНЕКИТАЙСКИЕ ПРИНЦИПЫ
И СТРАТАГЕМЫ ЛИДЕРСТВА**

**9. ЛИДЕРСТВО, МУДРОСТЬ И ВЛАСТЬ
В ДРЕВНЕКИТАЙСКОЙ ТРАДИЦИИ**

Богатый и интересный опыт позиционного лидерства описан в древнекитайских трактатах. В последнее время он активно внедряется в современную управленческую практику. Китайская традиция управления во многом отличается от европейской. В представлении древних, а, во многом, и современных китайцев мудрость и власть определяют и оправдывают друг друга. Согласно традиционной китайской формуле, обладать властью означает быть «внутри мудрецом, а вовне правителем» (*«нэй шэн вай ван»*). При этом «мудрость» – не то же самое, что «знание». Мудрость находится над знанием, превосходит всякую предметность и отличается бесконечной изменчивостью. Знание же имеет свой предмет и, следовательно, всегда ограничено границами этого предмета. Поэтому абсолютная власть строится на мудрости, а попытка строить власть – на предметном содержании знания, ограничивая ее.

Главное понятие китайской традиции – Великий путь (*«да дао»*), который определяет место каждого человека в жизни и является тем, «чем люди пользуются каждый день, но о том не ведают». «Дао» также переводится как Разум, Логос, Бог, Смысл, правильный Путь.

Мудрость правителя, приверженного Великому пути, состоит в том, чтобы ничего не делать «от себя» и «для себя». Истина столь же простая, сколь и трудная для исполнения. Но царственно щедрая! Эту мысль метафорически иллюстрирует В. Тарасов.

Мы знаем, что легче просить за другого, чем за себя.

Легче заснуть спокойно, если кто-то обещал разбудить вовремя.

Легче настаивать на выполнении приказа, если он отдан другим, более авторитетным. Легче отказать, ссылаясь на другого человека или обстоятельства. Много легче, если за нашей спиной кто-то другой, более сильный и авторитетный.

Лучше, если этот кто-то – наш путь.

Мы исполняем его волю и действуем от его имени.

Мы сильны, потому что он сильнее нас.

Мы умны, потому что он умнее нас.

Мы добры, потому что он щедрее нас.

Мы спокойны и решительны, потому что он всегда знает, что нам следует делать.

Наши слова полны правды и убедительности, потому что он дает нам эти слова.

Он – наш путь. Для каждого свой, но для всех единственный (Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. М. : Добрая книга, 2003. С. 52).

Еще один интересный конструкт древнекитайской управленческой мысли – *отсутствие демонстративности*. В отличие от философа – любителя знания, всегда ищущего истину и готового поговорить о ней, мудрец в китайском представлении, напротив, хранит истину в себе, не желая, а порой и не умея разъяснять ее.

Лучший правитель тот, о котором народ знает лишь то, что он существует.

Несколько хуже те правители, которые требуют от народа его любить и возвышать.

Еще хуже те правители, которых народ боится.

Хуже всех те правители, которых народ презирает.

Поэтому, кто не заслуживает доверия – не пользуется доверием у людей. Кто вдумчив и сдержан в словах – успешно совершает дела, и народ говорит, что он следует естественности (Дао дэ цзин. Книга пути и благодати / пер. с кит. Ян Хин Шуна. М. : ЭКСМО, 2008. Гл. 16. 400 с.).

Знающий не показывает, а показывающий не знает – гласит древнекитайская мудрость.

Кто поднялся на цыпочки, не может долго стоять.

Кто делает большие шаги, не может долго идти.

Кто сам себя выставляет на свет, тот не блещит.

Кто нападает, не достигает успеха.

Кто сам себя возвышает, не может стать старшим среди других.

Если исходить из дао, все это называется лишним желанием и бесполезным поведением. Поэтому человек, обладающий дао, не делает этого (Дао дэ цзин. Книга пути и благодати / пер. с кит. Ян Хин Шуна. М. : ЭКСМО, 2008. Гл. 24. 400 с.).

Политика в древнекитайской традиции не имела в себе ничего публичного, она являлась реальностью, относящейся скорее к внутреннему переживанию жизни. «Поэтому тот, кто обладает властью, не должен быть видим или даже известен: на китайского императора, как известно, нельзя было даже смотреть, к нему нельзя было обращаться напрямую, запрещалось даже поминать его имя». Этим правитель отчасти уподоблялся Великому пути: все знают, что он есть и управляет всем, но он вечно «отсутствует», и мало кто знает, какой он. Соответственно, древнекитайская традиция управления не была зрелищем, не предназначалась для созерцания

и этим кардинально отличалась от европейской – с ее светскими карнавалами, приемами и другими политическими мероприятиями, цель которых состояла в том, чтобы закрепить в восприятии людей величественность правителя через пышность и помпезность представления.

Однако страной необходимо управлять, а вера людей в могущество правителя, даже при его «невидимости», все же должна поддерживаться наблюдаемым, практическим результатом. В Китае отмеченное противоречие внутренней сущности и внешнего проявления политики решалась просто: каждому истинно властвующему правителю полагалось иметь мудрого советника. Таким образом, мудрость правителя являлась миру через «иное» – его советника. Сам факт привлечения на службу советника – «достойного мужа» («сянь жэнь») – считался лучшим признаком эффективного правления. Однако добиться этого было нелегко, ведь действительно «достойный муж», обладая полнотой знаний и следуя Великому пути, непременно жил в уединении, был самодостаточным и не искал славы.

Правитель и советник – друзья-враги; они не могут быть ни вместе, ни порознь. Отсюда крайне деликатные и порой двусмысленные отношения между ними: государю полагалось с безупречной учтивостью приглашать «достойного мужа» ко двору, в идеале даже предлагая ему престол, а приглашенному следовало до последней возможности отказываться от столь высокой чести, всячески демонстрируя отсутствие стремления к власти. Эта ритуальная игра, отраженная в ряде даосских притч, была очень небезопасна для приглашаемого.

В древности, когда к власти пришла династия Чжоу, родственник царя Тай-гун получил удел в восточных областях государства. Прибыв на место, Тай-гун стал расспрашивать о достойных мужах округа, которые могли бы быть его советниками. Ему указали на некоего отшельника, прославившегося своими добродетелями и обширными познаниями. Тай-гун трижды предлагал ему должность советника в своей свите, но тот неизменно отказывался. И тогда Тай-гун приказал казнить отшельника. Об этом происшествии узнал Чжоу-гун, мудрый советник чжоуского царя. Он немедленно приехал к Тай-гуну и стал его упрекать: «Как можно было, едва приехав в свой удел, казнить одного из прославленных мужей той области?»

– Тот человек, – ответил Тай-гун, – сказал мне: «Я не служу царю и не принимаю князей. Я пашу свое поле, пью воду из моего колодца и никого ни о чем не прошу». Я опасался, что этот человек своим поведением будет сеять в области беспорядок и учить людей не повиноваться власти. Поэтому я казнил его первого (Пример из иллюстрации к двадцать второй китайской стратагеме. Малявин В. В. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. М. : Белые альвы, 2000. С. 120).

Несмотря на подобные печальные случаи, нередко все же получался хороший тандем «правитель-советник», который давал правящим верхам Древнего Китая столь необходимый кредит доверия в отсутствии аристократического сословия.

Еще один конструкт древнекитайской управленческой мысли – *недеяние*. При этом «недеяние» заключается не в отсутствии всякой деятельности, а в специфичности и своевременности осуществляемой деятельности. Своевременность раскрывается в известной поговорке мастеров восточных боевых искусств: «Он не двигается, и я не двигаюсь. Он сдвинулся – а я двинулся прежде него».

При этом, как отмечает В. В. Малявин, речь идет не о том, чтобы двигаться быстрее противника. Такая, порой мистическая микрочувствительность позволяет мудрецу-правителю предвосхищать и предопределять события в каждое мгновение. Этим объясняется «неуязвимость» мудрого, о котором так часто говорят китайские учителя (*Малявин В. В. Искусство управления. М. : Астрель : АСТ, 2004. С. 72*).

Специфичность деятельности руководителя метафорично можно представить как «легкое нажатие на спусковой крючок арбалета», приводящее в действие мощные силы, устремляющие стрелу к цели. Можно сказать, что руководитель является бездействующим, как бездействует плывущий под стремительным парусом, по сравнению с «гребущим веслами». Таким образом, принцип древнекитайского «недеяния» в управлении выполняется умелым использованием подчиненных. Китайский правитель мудр потому, что не занимается конкретными делами, но безошибочно использует способности людей.

В «Описании человеческих характеров» сказано: «Задача управления в государстве – отсутствием качеств приводить в согласие пять качеств. Посему умение чиновника состоит в исполнении своих обязанностей, а умение государя состоит в способности использовать людей. Способность чиновника – в умении говорить, способность государя – в умении слушать. Умение чиновника – в способности действовать, умение государя – в способности награждать и наказывать». Тот, кто обладает Путем, не трудится вместо чиновников, но сохраняет главенство в устройении вещей. Поэтому говорится: знать людей – это путь правителя, а знать дело – это путь подданного (*Малявин В. В. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. М. : Белые альвы, 2000. С. 14–15*).

Еще одним интересным конструктом в древнекитайской управленческой традиции является *особое отношение к случаю*.

В. В. Малявин отмечает: «Китайская мудрость это наука бодрствования духа, чуткого отслеживания „текущего момента“. Ее главный вопрос – не что, даже не как, но – когда? Когда действовать и когда хранить покой? Когда быть и когда не быть? Ключевые понятия китайской мысли – это „случай“, который в жизни мудрого оказывается неизменной судьбой; всеобъемлющая „сила ситуации“, которая без видимого воздействия направляет

движение всего мира; „сокрытый импульс“ жизни, определяющий изнутри природу каждой вещи. Случай предоставляется нам лишь раз в день, в месяц, в год, в десять лет, в сто лет, – писал в XVII в. ученый Тан Чжэнь. – Вот почему нужно быть готовым не упустить его. Даже если этот случай откроется нам за едой, нужно тотчас бросить свои палочки и выбежать из-за стола. Ибо может статься, что, когда мы закончим трапезу, случай уже ускользнет от нас... Случай – это встреча человека с его судьбой, и мгновение, в которое решается, быть ли победе или поражению...» Счастливый случай, о котором толкует Тан Чжэнь, означает ни что иное, как мгновенное и полное претворение предельно малого в предельно большое, конкретного – во всеобщее. Быть мудрым по-китайски – значит просто уметь все делать вовремя, без остатка переносить себя в целокупное движение жизни и тем самым, как ни странно, не выдавать своего присутствия, быть „некоронованным повелителем“ мира, „драконом, сокрытым в облаках“» (Малявин В. В. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. М. : Белые альвы, 2000. С. 14–15).

Такое приращение важности случаю вовсе не означает пассивное выжидание счастливого момента. Это привилегия действительно мудрого. Но на пути к мудрости необходимо развить обеспечивающее ее внутреннее чувство. Проблема хорошего управленца заключается не просто в его готовности и способности суметь при представлении случая «бросить свои палочки и выбежать из-за стола», для того чтобы им воспользоваться, а скорее в его способности узнать, что это действительно *его случай*. А для этого необходимо обладать или действительно мудростью, или хотя бы достаточным опытом и интуицией, позволяющими узнавать свою возможность, «свой случай».

Лидерство во многом проявляется в том, что человек делает. Ведь, в конечном итоге, сторонний наблюдатель может замечать только совершенные поступки, действия и мысли, которые высказаны. На этой основе формируется его представление о лидере. Поэтому для изучения и освоения лидерства важно изучать действия и поступки лидера. В них проявляются знания, опыт и мудрость человека.

Рассмотрение конструктов лидерства, описанных в древнекитайских трактатах, может помочь вам развить интуицию, необходимую лидеру.

10. ПРИНЦИПЫ ЛИДЕРСТВА В ТРАКТАТЕ СУНЬ-ЦЗЫ «ИСКУССТВО ВОИНЫ»

Трактат «Искусство войны» является одним из знаменитых древнекитайских произведений, авторство которого приписывается легендарному китайскому полководцу Сунь-цзы (VI–V в. до н. э.). В трактате описаны основные правила подготовки, обеспечения и ведения войны, знание которых

может оказаться полезным и в управленческом взаимодействии руководителя с оппонентами и подчиненными.

Оригинальный текст трактата состоит из тринадцати глав различного объема, причем каждая из них посвящена конкретной теме. Хотя многие современные китайские военные специалисты продолжают считать работу органическим целым, отмеченным внутренней логикой и развитием сюжетов от начала к концу, родство между предположительно связанными пассажами часто трудно установить, более того, нельзя исключить, что такое просто отсутствует. Тем не менее, основные концепции получают повсеместную и логически выверенную обработку, что говорит в пользу версии о создании данной книги одним человеком или же духовно единой школой.

Основная концепция трактата – управление врагом, создающее возможности легкой победы. Ее основные принципы заключаются в следующем:

1. Война – это путь обмана, постоянной организации ложных выпадов, распространения дезинформации, использования уловок и хитростей. Когда такой обман хитроумно задуман и эффективно применен, противник не будет знать, где атаковать, какие силы использовать и, таким образом, будет обречен на ошибки.

2. Победа должна быть легкой. Поэтому ее следует подготовить до наступления сражения. Войско, долженствующее победить, сначала побеждает, а потом ищет сражения; войско, осужденное на поражение, сначала сражается, а потом ищет победы.

3. Успешность сражения предопределяется не только силой войска (численностью, профессионализмом), но также условиями, в которых оно осуществляется.

4. На войне нужно заботиться о противнике, думать не только о том, как победить, но и о том, как сделать поражение противника приемлемым для него.

При этом, согласно Сунь-цзы, армия должна всегда вести себя активно, даже в обороне, чтобы иметь возможность создать и использовать момент тактического преимущества, который обеспечит победу. Избежание столкновения с большими силами свидетельствует не о трусости, а о мудрости, ибо принесение себя в жертву никогда и нигде не является преимуществом.

Мотивы трактата «Искусство войны» отчетливо прослеживаются в работах В. К. Тарасова и ряда других авторов. Ниже проведен небольшой анализ и соотнесение некоторых глав трактата и фрагментов работ В. К. Тарасова, С. Кауфмана и М. Р. Макнилли. Тексты трактата и фрагментов указанных работ изменены и представлены в дискретной форме описания, что, на наш взгляд, представляет больше возможностей для собственных интерпретаций читателя.

Война – путь обмана, обман – путь войны

Сунь-цзы сказал: «Война – это путь обмана.

Поэтому, если ты и можешь что-нибудь, показывай противнику, будто не можешь; если ты и пользуешься чем-нибудь, показывай ему, будто ты этим не пользуешься; хотя бы ты и был близко, показывай, будто ты далеко; хотя бы ты и был далеко, показывай, будто ты близко.

Заманивай противника выгодой;
если он силен, уклоняйся от него;
если его силы свежи, утоми его;
если его силы дружны, разъедини его;
нападай на него, когда он не готов;
выступай, когда он не ожидает.

Кто – еще до сражения – побеждает предварительным расчетом, у того шансов много; кто – еще до сражения – не побеждает расчетом, у того шансов мало. Поэтому для меня – при виде этого одного – уже ясны победа и поражение» (Искусство войны / пер. Н. И. Конрада. Оpubл. в книге // Искусство стратегии. М. : ЭКСМО ; СПб. : Мидгард, 2007. – 528 с.)

Война – путь обмана, обман – путь войны. Как отмечает В. Тарасов, нельзя успешно вести войны, не обманывая противника. На войне каждая из сторон надеется получить иной результат войны, чем тот, который хотел бы ему навязать противник. Поэтому любая война требует обмана неприятеля. Обмануть его, потому что он честен; обмануть его, потому что он жаден; обмануть его, потворствуя его невежеству; обмануть его, потворствуя его хитроумию. При этом лучший способ обмануть противника – вынудить его самому обмануться в собственных приемах.

Технология обмана проста. Когда близко – покажи, что далеко. Когда есть – покажи, что нет. Когда силен – покажи, что слаб. Когда не хочешь – покажи, что хочешь. Когда показываешь, покажи, что вовсе ничего не показываешь. Технология обмана есть последовательная перемена местами «твердого» и «пустого». В то же время нужно осознавать, что нельзя обманывать человека, не рискуя ввязаться с ним в войну. Милый обман может вызвать милую войну. Шутливый обман – шутливую войну. Молчаливый обман – молчаливую войну. Готовя обман – готовься к войне. Тот, кто вас обманывает, сможет и воевать с вами или, как минимум, не на вашей стороне. Любой обман – дитя двух родителей. Кто прежде всего несет ответственность за обман? Тот, кто обманул, или тот, кто хотел быть обманутым и молча молил об этом? Желаящий услышать правду, но не любую, а лишь определенную, уже понуждает другого к обману. Если и к не явному, то к полуправде – истине пополам с обманом. Нежелание обмануть такого иногда могут посчитать бестактностью, потому что,

понуждая к сражению того, кто не хочет сражаться, ему, по сути, отрезают дорогу к жизни. Это трудно простить (*Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. М. : Добрая книга, 2003. С. 132*).

Принуждение других говорить не всю правду, а только ту, которую хочется услышать, является одним из самых распространенных преступлений против собственной личности. Оно начинается с неискренности с собой, которая приводит к самообману. Будучи неискренним с самим собой, рано или поздно человек принуждает других обманывать его.

Сила лидера – в его готовности без эмоций, «безразлично» принимать любую информацию, лишь бы она была правдой. При этом безразличие к сообщению – не есть безразличие к делам и судьбам. Но сообщение о делах и само дело – не одно и то же.

|| Кто казнит гонца лишь за плохое известие, принуждает других обманывать себя

Победа без сражения

Сунь-цзы сказал: «По правилам ведения войны наилучшее – сохранить государство противника в целости, на втором месте – сокрушить это государство. Наилучшее – сохранить армию противника в целости, на втором месте – разбить ее. Наилучшее – сохранить батальон противника в целости, на втором месте – разбить его. Наилучшее – сохранить взвод противника в целости, на втором месте – разбить его. Поэтому сто раз сразиться и сто раз победить – это не лучшее из лучшего; лучшее из лучшего – покорить чужую армию, не сражаясь.

Поэтому самая лучшая война – разбить замыслы противника; на следующем месте – разбить его союзы; на следующем месте – разбить его войска. Самое худшее – осаждать крепости.

Поэтому тот, кто умеет вести войну, покоряет чужую армию, не сражаясь; берет чужие крепости, не осаждая; сокрушает чужое государство, не держа свое войско долго».

«Победа без сражения» – это одни из основных принципов древнекитайской военно-управленческой традиции. Хорошей иллюстрацией этого принципа является различие между двумя популярными стратегическими играми – «Го» (появившейся в Китае более 4000 лет тому назад) и современными шахматами, правила игры в которые разработаны на Западе.

Цель игры в шахматы состоит в том, чтобы разбить силы противника и повергнуть короля. Само слово «шахматы» произошло от персидского *shach mat* («царь умер»). Вначале игры доска полна фигур, которые в даль-

нейшем уничтожаются. В конце игры шахматное поле напоминает поле какой-нибудь средневековой битвы: «в живых» остается лишь горстка участников.

Совершенно иначе строится древняя игра «Го». В отличие от шахмат, она начинается при совершенно пустой доске. Игроки по очереди ставят свои камешки, чтобы захватить территорию. Фишки можно помещать в любое место доски, расширяя свои владения, но в то же время избегая опасности чрезмерного растягивания своих сил и пленения их противником. Лучшая стратегия – занимать свободное пространство, а когда его не останется, атаковать слабые места противника. Здесь нельзя выиграть, пассивно защищая небольшую часть территории. Побеждает активная сторона, вынуждающая противника постоянно находиться в защите.

Таким образом, здесь выигрывает тот, кто сумеет захватить и удержать наибольшую территорию, затратив как можно меньше фишек (черных или белых камешков). Каждый из игроков может окружать и «брать в плен» фишки противника, но уничтожение вражеских сил отступает на задний план перед захватом территории. Когда играют мастера, они забирают друг у друга лишь считанные фишки. Когда заканчивается их схватка, на доске остаются силы, способные контролировать наибольшую территорию.

В управленческом взаимодействии очень полезно освоение философии игры «Го». Способность победить, не уничтожая противника, а умело уклоняясь от открытого сражения и добиваясь превосходства стратегическими средствами – хорошее качество лидера.

Как отмечает В. К. Тарасов, лучший способ выиграть войну – вообще не вести ее. Лучший способ уничтожить врага – это сделать его другом. Подлинная дружба – дружба одиноких, каждый из которых имеет свой путь. Такие друзья никогда не предадут друг друга и не соперничают – как не могут соперничать великий артист с великим стеклодувом. Если не удастся сделать противника другом, следует разрушить его планы. Изменить его представления о возможных последствиях войны, чтобы он отказался от самой мысли о ней. Если не удастся разбить замыслы, надо разбить его союзы. Увидев, что союзники покидают его, он, если и не откажется от намерения, то отложит его исполнение до прояснения ситуации. Если же война неизбежна, то нужно перенести заботу на армию противника (*Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. М. : Добрая книга, 2003. С. 141–142*).

Искусный в военном деле любит врага, знает врага, заботится о нем, и делает себя непобедимым

Победа должна быть легкой

Сунь-цзы сказал: «В древности тот, кто хорошо сражался, прежде всего, делал себя непобедимым и в таком состоянии выжидал, когда можно будет победить противника. Непобедимость заключена в себе самом, а возможность победы заключена в противнике.

Про кого в древности говорили, что он хорошо сражается, тот побеждал, когда было легко победить. Потому что он подготовил свою победу. Поэтому, когда он сражался и побеждал, это не расходилось с его расчетами, а все предпринятое им обязательно давало победу; он побеждал уже побежденного.

Войско, долженствующее победить, сначала побеждает, а потом ищет сражения; войско, осужденное на поражение, сначала сражается, а потом ищет победы».

Если избежать сражения невозможно, то победа должна быть легкой. Для хорошего стратега нелегкая победа уже и не победа. По крайней мере, она не так почетна, потому что не была достаточно подготовлена. Чему радоваться, когда столько жертв и потерь? В этом случае, возможно, полководец и проявил хорошие тактические качества, за счет которых победил, но как стратег он в прошлом где-то допустил ошибку. Настоящий стратег не нападает, если не обеспечил победу. А нападая – закрепляет то, что уже предрешено.

Китайский философ Ду Му в комментариях к принципам Сунь-цзы отмечает: «Человек искусный преодолевает трудности до того, как они возникли. Искусный лидер побеждает врага до того, как тот начинает угрожать».

В. К. Тарасов раскрывает смысл рассматриваемого правила Сунь-цзы через понятия «прошлое», «настоящее» и «будущее». Борьба на войне трудна. Но наиболее бесцельна борьба за прошлое. Предельный ее случай – месть. Мечь – это попытка изменить прошлое. Все решения «потому что», а не «для того чтобы» – слабая форма мести. Мечь может быть оправдана лишь когда она осуществляется в соответствии с формулой, которую сформулировал Эдгар По в рассказе «Бочонок амонтильядо»: «Я должен был покарать, но покарать безнаказанно. Обида не отомщена, если самого мстителя в последующем настигает расплата. Она не отомщена и в том случае, если обидчик не узнает, чья рука обрушила на него кару». Тот, кто хочет прямого столкновения, подталкивает к борьбе за настоящее: нет, пусть он тебе сейчас ответит! Не отпускай! Тот, кто хочет вывести человека из себя, лишит его здравого рассудка, напоминает о прошлом: как он тебя при всех! Тот, кто хочет конфликт уладить, борется за будущее: ну хорошо, а потом что ты будешь с этим делать? Ему же и отдашь! Пусть

забирает, посмотрим, как он потом обратится к нам с какой-нибудь просьбой. Борьба за будущее – единственный вид борьбы, достойный искусного. Борьбу за настоящее он может начать лишь с одной целью – зафиксировать капитуляцию противника. Исключением может быть локальная борьба, проводимая с целью обнажить подлинные намерения противника. Противник готов оборонять высоту и отбить атаку. Эта атака и была бы борьбой за настоящее. Но если совершен успешный обход, то неприятель может поспешно оставить эту высоту без всякого боя. Правильное ведение борьбы за будущее избавляет от борьбы за настоящее (*Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М. : Добрая книга, 2003. С. 150–151*).

Искусный воин избегает борьбы за «настоящее» как бездарной и постоянно ставит противника в положение, когда бороться за «настоящее» уже поздно

Избегай «полного», а занимай «пустое»

Сунь-цзы сказал: «Форма у войска подобна воде: форма у воды – избегать высоты и стремиться вниз; форма у войска – избегать полноты и ударять по пустоте.

Вода устанавливает свое течение в зависимости от места; войско устанавливает свою победу в зависимости от противника. Напасть и при этом наверняка взять – это значит напасть на место, где он не обороняется. Оборонять и при этом наверняка удержать – это значит оборонять место, на которое он не может напасть.

У того, кто умеет нападать, противник не знает, где ему обороняться; у того, кто умеет обороняться, противник не знает, где ему нападать.

Поэтому, если я хочу дать бой, я нападаю на место, которое он непременно должен спасать. Удар подготовленного войска подобен тому, как если бы ударили камнем по яйцу. Это и есть полнота и пустота».

«Избегай сильных мест, нападай на слабое место» – одна из ключевых идей философии Сунь-цзы, из которой вытекают многие принципы. Не нужно стремиться быть сильнее врага. Лучше найти место, где враг слабее вас. Военное искусство – это искусство удара твердого по пустому. Как камнем по яйцу. Неудач просто невозможен.

Не следует считать, что использовать этот принцип не порядочно или не спортивно. В войне вы совершенно не обязаны показывать себя только в лобовой конфронтации. Даже лев не преследует самую быструю антилопу, он выбирает самую доступную.

Этот принцип эффективен и в управленческом взаимодействии. Например, если против вас выдвигают несколько обвинений, то сначала лучше разбить самый слабый из аргументов. Опровергнув его, вы поставите под сомнение оставшиеся и усилите свои позиции, подготавливая победу.

Как отмечает М. Р. Макнилли, эта стратегия работает и в бизнесе. Нередко менеджеры заиклены на псевдоэффективной стратегии. Они пытаются решить стратегические проблемы, нападая на сильные позиции конкурентов (т. е. стремятся подражать конкурентам в том, в чем те преуспели, и хотят добиться схожих результатов теми же средствами). Подражание – самый грубый вид стратегии. Чтобы добиться успеха, нужно не копировать стратегические схемы, которые применяет конкурент, а вырабатывать собственную уникальную стратегию. Иначе вам, даже в лучшем случае, суждено постоянно отстаивать почетное второе место. Ваше стратегическое мастерство проявится в полной мере, если вы сумеете обратить свою силу против слабости соперника. Только на этом пути можно получить максимальный успех (максимальную отдачу от инвестиций), сохранить ресурсы и избежать длительной и дорогой борьбы на истощение (*Макнилли М. Р. Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента : пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2003. С. 65*).

|| Не стремитесь преодолевать силу противника.
|| Одолейте его слабость

Приходи первым и жди противника

Сунь-цзы сказал: «В долинной местности, если ты первым расположишься на ней, обязательно займи ее всю и так жди противника;

если же он первым расположится на ней и займет ее, не следуй за ним. Следуй за ним, только если он не займет ее всю.

Кто является на поле сражения первым и ждет противника, тот исполнен сил; кто является на поле сражения с запозданием и бросается в бой, тот уже утомлен.

В войне важно утомить противника, исполненного сил; заставить голодать сытого; сдвинуть с места прочно засевшего».

В. Тарасов раскрывает смысл этого правила Сунь-цзы через метафору хозяина. Хозяин тот, кто может разрешить войти, а может и не разрешить. Кто может расспросить гостя. Кто не нуждается в местных проводниках в своем доме. Кто имеет запасы еды и провизии. Кто имел отдых до встречи с гостем.

Гость тот, кто должен просить разрешения войти. Кто плохо знает этот дом и нуждается в местном проводнике. Кто имеет только такие запасы, которые захватил с собой. Кто проделал большой путь и нуждается в отдыхе. Кто вынужден отвечать на расспросы хозяина, если не хочет с ним поссориться.

Будь хозяином, а не гостем. Не я иду, а ко мне идут. Я отдохнул и жду уставших. Я сыт и жду голодных. За мной гора знания местности и условий, за ними болото незнания. У меня выгода, а им предстоит за нее бороться.

Выбирая время и место встречи, необходимо стремиться по возможности оказаться в роли хозяина: я нужен ему, а не он мне – пусть ко мне и придет!

При этом быть хозяином – это не только внешняя, но и внутренняя позиция. Это искусство передвигаясь в географическом и социальном пространстве все время занимать еще не занятую выгоду – роль хозяина.

▮▮▮ Будь хозяином, а не гостем

В войне располагайся на выгодной местности

Сунь-цзы сказал: «Расположение войск и наблюдение за противником состоит в следующем.

При переходе через горы опирайся на долину; располагайся на высотах, смотря, где солнечная сторона.

В бою с противником, находящимся на возвышенности, не иди прямо вверх. В равнинной местности располагайся на ровных местах, но при этом пусть справа и позади тебя будут возвышенности; впереди у тебя пусть будет низкое место, сзади высокое».

В войне необходимо располагаться на выгодной местности. Как писал Ли Цюань в комментариях к принципам Сунь-цзы: «Если войско занимает выгодную позицию, даже трус становится храбрецом; если оно теряет ее, даже храбрец становится трусом».

Выгодной местностью может быть занятая вами гора, в то время как противнику приходится преодолевать болото, зыбучие пески или иные препятствия. Ему в гору наступать трудно, а вам, напротив, обороняться легко.

При этом гора не обязательно может быть из камня. Она может быть из денег, когда вы имеете значительное финансовое преимущество перед конкурентом. Она может быть из законов. Когда закон на вашей стороне, то, наступая, вы действуете во исполнение закона, а противник, наступая, – закон нарушает. Гора может быть и из вашей профессиональной компе-

тентности. Противник же может увязнуть в болоте – области, в которой он не обладает профессиональными знаниями.

В управленческой борьбе задача маневрирования – передвигаться каждый раз таким образом, чтобы в случае столкновения с противником вы ощущали себя более в выгодной позиции (на горе, той или иной). Если противник находится на более выгодной местности и провоцирует вас на конфликт, то лучше воздержитесь. Можно промолчать, сгладить остроту ситуации шуткой или уступить, возможно, принеся извинения. Если вы все-таки решите сделать ответный ход, то для него лучше выбрать другой случай, когда вы будете находиться на подъеме.

|| В борьбе разделяйте во времени причину сражения и само сражение, выбирая для этого выгодную местность

Награждай и наказывай умело

Сунь-цзы сказал: «Если будешь смотреть на солдат как на детей, сможешь отправиться с ними в самое глубокое ущелье; если будешь смотреть на солдат как на любимых сыновей, сможешь идти с ними хоть на смерть. Но если будешь добр к ним, то не сможешь ими распоряжаться; если будешь любить их, то не сумеешь им приказывать; если у них возникнут беспорядки, а ты не сумеешь установить порядок, это значит, что они у тебя – непослушные дети, и пользоваться ими будет невозможно.

Если солдаты еще не расположены к тебе, а ты станешь их наказывать, они не будут тебе подчиняться и ими трудно будет пользоваться.

Если солдаты уже расположены к тебе, а наказания производиться не будут, ими совсем нельзя будет пользоваться.

Поэтому в походе, приказывая им – действуй при помощи гражданского начала; а заставляя, чтобы они повиновались тебе – действуй при помощи воинского начала».

Для лидера важно научиться правильно и соразмерно использовать имеющиеся у него возможности поощрения и наказания подчиненных, не бросаясь при этом в крайности. Китайский философ Ду Му в комментариях к принципам Сунь-цзы отмечает: «Чрезмерные награды указывают, что полководец исчерпал прочие средства; чрезмерные наказания указывают, что он пребывает в сильном расстройстве. Хороший полководец применяет и то и другое, избегая крайностей».

Это особенно значимо для руководителя, недавно назначенного на должность. Такому руководителю необходимо с самого начала выбрать правильную манеру поведения, введя временный мораторий на существенные наказания и поощрения подчиненных. Прежде следует ближе

познакомиться с ними, изучить достоинства и недостатки каждого из них, а также то, как они работали ранее.

Идеи взаимодействия с подчиненными, высказанные Сунь-цзы, находят отражение в следующих принципах, описанных В. К. Тарасовым: *«Не завоевав сердце, нельзя наказывать, а завоевав сердце, нельзя не наказывать»*; *«Награждая и наказывая не обманывай»*.

Не завоевав сердце, нельзя наказывать, а завоевав сердце, нельзя не наказывать. Если сердце не завоевано, значит вы не входите в центр притяжения подчиненных вам лиц. Приближение к вам для них не ценно, удаление от вас – не печально. И если вы все же выносите наказание, то это обнаруживает, что вы плохо понимаете происходящее вокруг вас, неадекватно воспринимаете ситуацию. Это только наносит ущерб вашему авторитету, поскольку непростительно для руководителя. Не завоевав сердце, можно наказывать лишь в случае, если нарушен закон, установленный не вами, а вашими предшественниками. Но и здесь есть риск – если ваши предшественники не имели авторитета и не были центром притяжения. В любом случае нужно знать меру. При чрезмерном наказании это выглядит как месть слабого человека. Лучший способ реакции на нарушение при не завоеванном сердце – реакция силы, реакция безразличия: да, я вижу, что вы нарушаете и к этому вопросу мы, несомненно вернемся позже. И уж, конечно, в этой интонации не может быть ни добродушного оттенка – ах, баловник, ну погодите, уж доберусь до вас! Ни злобного – я злопамятен, берегись! Только безразличие машины, которая, когда основательно разберется, то может и наказывать, а может, что менее вероятно, даже и простить.

Завоевав сердце нельзя не наказывать. Если не наказывать, подчиненный движимый естественным желанием приближения к центру притяжения забудет о мере. Он потеряет главное качество подчиненного – готовность выполнить приказ, еще ничего не зная о его содержании. Не наказываемый подчиненный будет стремиться выполнять лишь те приказы, которые способствуют его продвижению в центр, и уклоняться от выполнения иных. Тем самым вы можете породить порядок, при котором и иные подчиненные будут рыться в ваших приказах, как в товарах в дешевом магазине, выбирая наиболее для себя подходящие для выполнения.

Награждая и наказывая, не обманывай и не прощай. Награждается и наказывается не человек, а его деяние. Можно не любить награждаемого, можно любить наказываемого, но нельзя из-за этого изменять решений.

Награждай и наказывай человека за поступки, а не за то, что он такой человек.

Для лидера есть существенная разница между фразами: «Ты не хороший человек» и «Не хорошо так поступать»

В бою помести солдат в местность смерти

Сунь-цзы сказал: «Бросай своих солдат в такое место, откуда нет выхода, и тогда они умрут, но не побегут. Если же они будут готовы идти на смерть, как же не добиться победы. И воины, и прочие люди в таком положении напрягают все свои силы. Когда солдаты подвергаются смертельной опасности, они ничего не боятся; когда у них нет выхода, они держатся крепко; когда ничего поделаться нельзя, они дерутся.

Ведя войско, следует ставить его в такие условия, как если бы, забравшись на высоту, убрали лестницы. Ведя войско (через море – примеч. авт.), и зайдя с ним глубоко на землю врага, надлежит сжечь корабли. Только после того, как солдат бросят на место гибели, они будут существовать; только после того, как их ввергнут в место смерти, они будут жить; только после того, как они попадут в беду, они смогут решить исход боя».

Чтобы сломить сопротивление врага, надо показать ему дорогу к жизни. А чтобы ваши солдаты стали непобедимыми, надо отнять у них дорогу к жизни без победы. Это и есть – поместить солдат в местность смерти. Местность смерти – положение, в котором можно или победить, или умереть.

Поместить солдат в местность смерти – это не значит напугать их расстрелом в случае отступления. Полководец не угрожает казнью, убивать своих солдат он не будет. Их с неизбежностью будет убивать враг, если они будут плохо сражаться.

Поместить подчиненного в местность смерти – означает создать ему положение, при котором он может либо выполнить работу, либо не выполнить. Он не может выполнить ее лучше или хуже, полностью или не полностью, до срока или после срока. Только да или нет.

В управленческом взаимодействии, если какая-то обязанность очень важна, то поместить исполняющего ее в местность смерти означает, что его следует освободить от всех других обязанностей, оставив только эту одну. Один человек – одна обязанность. Один человек – одна задача. Тогда он не сможет, не выполнив ее, сослаться на то, что был вынужден выполнять другие задачи. Нельзя часовому поручать рубить дрова в свободное от появления врагов время. Помещая подчиненного в местность смерти, мы поднимаем его над собой. Теперь от нас ничего не зависит! Все зависит только от него. И он сам прекрасно понимает, что произойдет, если он со своей задачей не справится. Теперь он вполне нагружен ответственностью. Но, конечно, должна быть и мера.

|| Не бойся помещать своих солдат в местность смерти,
|| так обеспечивается победа

Забиться о противнике

Сунь-цзы сказал: «Если противник притворно убегает, не преследуй его; если он полон сил, не нападай на него; если он подает тебе приманку, не иди на нее; если войско противника идет домой, не останавливай его; если окружаешь войско противника, оставь открытой одну сторону; если он находится в безвыходном положении, не нажимай на него; это и есть правила ведения войны». (7.17)

Думай не только о том, как ты победишь. Но о том, как именно противник будет побежден. Что значит для него поражение, и по какой дороге он к нему пойдет. Эта дорога для него должна быть удобна или, в худшем случае, приемлема на каждом этапе.

Когда вэйский полководец Цао Цао окружил город Ху Куан, он приказал: «После взятия города всех защитников зарыть в землю». Город не сдавался несколько месяцев. Тогда его советник сказал: «Когда город окружен, лучше показать защитникам, что у них есть путь спасения. А после того, господин, что вы им объявили, им осталось только одно – биться до смерти. Город крепок и запасов в нем много. Если мы и дальше будем штурмовать, то потеряем еще больше людей. Стоять лагерем у неприступных стен и сражаться с людьми готовыми стоять насмерть – не лучший выход. Покажите им дорогу к жизни, приоткройте проход из города и часть защитников уйдет. Тогда вы сможете победить». Цао Цао прислушался к этим словам и вскоре город был взят (Малявин В. В. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. М. : Белые альвы, 2000).

Этот прием входит в основу шестнадцатой стратагемы трактата ведения войны «Тридцать шесть стратагем», которая дословно переводится «Если хочешь схватить, сначала дай отойти». Ее толкование таково: «Позволить противнику бежать не означает отпустить его. Нужно его преследовать, не давая ему передышки, но оставаясь на некотором отдалении и не тесня его чрезмерно. Чрезмерно теснимый противник будет еще сражаться. Противник, имеющий пути для бегства, сражаться не будет. Поэтому не теснить здесь не означает отказа от преследования, просто нельзя вынуждать противника к бою. Когда силы противника иссякнут, его воля сражаться исчезнет. Когда же вражеская армия рассеется, ее можно пленить, даже не замочив в крови оружие».

Догоняя убегающего вооруженного противника, нельзя преследовать его слишком напористо. Иначе он обернется и будет стоять насмерть

11. СТРАТАГЕМЫ ЛИДЕРСТВА

«Стратагемы подобны невидимым ножам, которые спрятаны в человеческом мозгу и сверкают, только когда их вздумаешь применить. Тот, кто умеет применять стратагемы, всегда удержит инициативу в своих руках».

Хитрость в бою – 36 стратагем (Тайбэй, 1985)

Приемы и стратегии позиционного лидерства широко представлены в китайских трактатах военной мысли. Согласно им, войну выигрывает не просто самый храбрый и тактически подготовленный полководец. Победа такому человеку гарантирована разве что в схватке с противником «один на один». Но хороший полководец не сражается один, даже в том случае, если он потеряет все свое войско. Победу в организационной борьбе одерживает тот лидер, который, имея храбрость и тактическую грамотность, способен так организовать свое «войско», своих последователей, мотивировать их, сформировать и поддерживать соответствующий моральный дух, чтобы они готовы были следовать за ним, а в бою – выполнять его команды.

Искусство управления организацией и искусство управления войском, в конечном итоге, сводятся к искусству управления людьми. Поэтому они во многом основаны на схожих приемах и стратагемах. Более того, приемы и стратагемы играют столь значительную роль в искусстве управления, что его нередко отождествляют с ними. Необходимым условием успешной реализации стратагем является знание психологических особенностей противника, умение рассчитывать ходы и предвидеть их последствия. Освоивший особенности стратагемного мышления может обеспечить себе выигрыш в состязании даже с более сильным противником. Как учил Сунь-цзы, «возможность победы заключена в противнике, но непобедимость заключена в самом себе».

Термин «стратагема» восходит к древнегреческому «strategema», обозначающему военное дело вообще и военную хитрость в частности. В Китае понятие «стратагема» («чжимоу», «моулюе», «цэлюе», «фанлюе») означает стратегический план, в котором для противника заключена какая-либо ловушка или хитрость. Интересна сама семантика этого понятия: бином «чжимоу», например, одновременно заключает в себе и сообразительность, и изобретательность, и находчивость. В настоящее время термин «стратагема» может быть использован в нескольких значениях. В его прикладном варианте он обозначает хитрость или уловку в политической, экономической, преступной деятельности, частной жизни.

История появления сборника «Тридцать шесть стратагем» также таинственна, как и возникновение многих других китайских писаний. В жизни

Китай существует очень странная и малопонятная для иностранцев особенность: книги, в которых содержится самое ценное, самое нужное знание, вдруг бесследно исчезают, чтобы спустя продолжительное время, иногда через тысячелетия, всплыть в самом неожиданном месте, при самых тривиальных обстоятельствах. Китайцы легко, словно случайно, теряли свои каноны и так же легко обретали их вновь. К числу таких непритязательных канонов житейской мудрости принадлежит и сборник «Тридцать шесть стратагем».

Появление этой маленькой книги больше похоже на сказку. В 1938 г. – в первый год оборонительной войны Китая против японских захватчиков – некто Ю. Дэсюань вручил гоминьдановскому чиновнику Чжэн Юаньгую собственноручно переписанный им текст «Тридцати шести стратагем». По словам Ю. Дэсюаня, он обнаружил этот маленький трактат в каком-то малоизвестном журнале, издававшемся в его родной провинции Шэньси. Ю. Дэсюань с молодости слышал старинную китайскую поговорку, гласящую, что «из тридцати шести военных приемов бегство – наилучший». И он, конечно, не мог пройти мимо публикации, в которой разъяснялись и остальные тридцать пять приемов. Вчитавшись в книгу, он обнаружил, что она написана «черным языком», напоминая шифрованные записи тайных обществ, и решил не углубляться в ее изучение. Однако два года спустя в одной из книжных лавок городка Биньчжоу в тех же краях он наткнулся на сборник старинных рецептов долголетия, в который к его удивлению был вплетен и знакомый ему текст, именованный книга «Тридцать шесть стратагем». Рукописная копия, в которой не доставало последней страницы, даже сохранила имя переписчика – некоего Ван Бихоя. На сей раз соседство старинных даосских наставлений побудили господина Ю. Дэсюаня отнести к таинственному трактату благосклоннее. Он подумал, что в разгар войны с жестоким врагом такая книжечка могла бы сослужить неплохую службу китайской армии. И вскоре в свет действительно вышло ее первое печатное издание. Это случилось в 1941 г. Так, китайская культура пополнилась еще одним шедевром – анонимным, как и подобает истинному канону. О его происхождении можно только догадываться (*Малявин В. В.* Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. М. : Белые альвы, 2000. С. 3–5).

Стратагемы составлялись не только полководцами и не только для полководцев. Они активно использовались в управлении гражданским обществом и в дипломатии. Дипломатические стратагемы, как правило, нацелены на решение крупных внешнеполитических задач, рассчитаны на длительный период и отвечают национальным и государственным интересам. Иными словами, в дипломатии понятие «стратагемность» раскрывается как сумма целенаправленных дипломатических и военных мероприятий, рассчитанных на реализацию долговременного стратегического плана,

обеспечивающего решение кардинальных задач внешней политики государства.

Идеологическая основа китайских стратагем заключается в следующем: «Все – враги». Некоторые враги – явные. Это те, с кем ты будешь воевать в ближайшее время. С ними воевать надо разумно, с помощью союзников, экономя собственные силы. Некоторые враги – тайные. Это те, которые в ближайшее время не будут вести с тобой открытую борьбу. Их надо по возможности привлекать в союзники для борьбы с явными врагами. При этом необходимо как можно больше истощить их ресурсы и ослабить их, чтобы в дальнейшем, когда они станут ослабленными, взять их под свой контроль. Есть нейтральные государства, группы, люди. Но и они должны рассматриваться как потенциальные «явные» или «тайные» враги. Соответственно китайские стратагемы свободны от таких понятий, как нравственность и мораль. Эти качества – принадлежность личности человека и должны беспокоить того, кто применяет стратагемы. Единственный критерий самих стратагем – эффективность. Знание стратагем полезно лидеру, хотя не обязательно с целью применения, но, как минимум, необходимо для того чтобы уметь распознавать факт их применения противником.

Оригинальный текст «Тридцати шести стратагем» включает в себя 138 китайских иероглифов, т. е. каждая стратагема записана четырьмя или тремя иероглифами. При весьма скупом лингвистическом оформлении стратагемы несут в себе тысячелетний опыт и дают широкий простор для разнообразных толкований. При этом смысл стратагемы для некитайского читателя обязательно нуждается в пояснении, наглядном примере, иначе тонкие намеки некоторых стратагем-метафор остаются непонятыми.

В первой изданной в России книге о стратагемах, автором которой был швейцарский синолог Харро фон Зенгер, рассматривались только первые 18 стратагем. В более поздней книге известного отечественного китаеведа В. В. Малявина «Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха» представлен перевод, интерпретации и иллюстрации всех 36 стратагем, часть из которых ниже будет представлена.

В последнее время появляется множество различных интерпретаций оригинальных китайских стратагем. Это, может, и не плохо, ведь на практике значение имеет не столько точность перевода и понимания, сколько полезность или бесполезность определенной мысли применительно к конкретной ситуации. Попытка приложения стратагемного мышления к практике управленческого взаимодействия руководителей в настоящее время проявилась в том, что количество описанных различными авторами стратагем уже значительно больше тридцати шести классических китайских. Так, В. К. Тарасов описывает 68 стратагем, А. И. Воеводин – 56 стратагем.

В этой главе описаны некоторые из классических, т. е. китайских стратагем, эффективных, на наш взгляд, в управленческом взаимодействии

позиционного лидера. К каждой из них приводится толкование, иллюстрации, интерпретации, а также иероглифы, которыми она записана в оригинальном китайском тексте. При описании стратагем использовались следующие работы:

Малявин В. В. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. М. : Белые альвы, 2000. 192 с.

Малявин В. В. Искусство управления. М. : Астрель : АСТ, 2004. 430 с.

Зенгер Х. фон. Стратагемы. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратагем за три тысячелетия. М. : Прогресс : Культура, 1995. 384 с.

Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М. : Добрая книга, 2003. 480 с.

Воеводин А. И. Стратагемы. Стратегии войны, манипуляции, обмана. М. : Белые альвы, 2002. 255 с.

ОСАДИТЬ ВЭЙ, ЧТОБЫ СПАСТИ ЧЖАО (вторая стратагема, входящая в раздел победоносных сражений)

Толкование

Избегать «полного», т. е. района, занятого неприятелем, а вместо этого проникать в «пустое», т. е. район, оставленный противником, – так можно представить обобщенный смысл данной стратагемы. Атака противника «в лоб», там, где он ожидает и достаточно подготовлен, редко оказывается эффективной. Однако, если в одном месте что-то прибывает, то неизменно должно быть и место, где это нечто убывает. Концентрация противника на одном направлении не может не истощать его ресурсы на другом. Поэтому следует найти слабое, но значимое место в системе противника и ударить по нему. Противник будет вынужден спасать это «значимое для него место», что заставит его отказаться от агрессивных замыслов или, как минимум, на время изменить направление агрессии.

Иллюстрация

В 354 г. до н. э. царство Вэй напало на царство Чжао и осадило его столицу. Царство Чжао обратилось за помощью к царству Ци.

Властитель царства Ци по имени Тянь Цзи согласился помочь и собирался направить войско в царство Чжао, чтобы там вступить в бой с вэйской армией, однако его советник Сунь Бинь отверг этот план.

– Если кто-то хочет распутать узел, то, конечно, он не должен изо всей силы тянуть и дергать веревку, – сказал Сунь Бинь. – Если кто-то тренирует боевых петухов, то для этого он не срабатывает их друг с другом. Если кто-то хочет покончить с осадой, то лучше всего, если он не будет вводить свои войска в место, и так полное

войск, а отправит их в место, свободное от войск. Все отборные войска царства Вэй сейчас находятся в царстве Чжао. Поэтому столица царства Вэй лишена военной защиты. Поэтому я предлагаю, чтобы мы осадили столицу Вэй. Тогда вэйская армия сразу прекратит осаду и поспешит назад, на помощь собственной стране.

Тянь Цзи последовал совету Сунь Биня. Как только распространилось известие о нападении циской армии на царство Вэй, вэйская армия сняла осаду и поспешила назад, в Вэй. Армия царства Ци расположилась в выгодном месте, спокойно ожидала в полной боевой готовности и нанесла полное поражение вэйской армии, значительно более сильной, но изнуренной быстрым маршем. Таким образом царство Чжао было спасено.

Комментарии

«Пустота» и «полнота» – два основных термина традиционной китайской военно-теоретической мысли. Их упоминает Сунь-цзы в трактате «Искусство войны», посвящая им шестую главу «Пустота и полнота».

Напасть и при этом наверняка взять – это значит напасть на место, где он не обороняется; оборонять и при этом наверняка удержать – это значит оборонять место, на которое он не может напасть. Когда идут вперед, и противник не в силах воспрепятствовать – это значит, что ударяют в его пустоту; когда отступают и противник не в силах преследовать – это значит, что быстрота такова, что он не может настигнуть.

В управленческом взаимодействии, для того чтобы ослабить натиск оппонента в одном месте, можно поставить его перед фактом наличия у него собственной проблемы в другом месте. При необходимости эта проблема создается. В конечном итоге противник будет вынужден «перегруппировывать силы» (в споре – аргументы) и защищаться.

В практике политического взаимодействия нередко в качестве проблемы оппонента выбирается компромат, даже надуманный, который вынуждает противника перейти к защите и тем самым растратить силы и упустить драгоценное время.

В идеале, можно не ждать начала атаки противника, но, зная ее вероятное направление, способствовать созданию у него проблем, при которых он не сможет сконцентрировать свои силы на не выгодном для вас участке. Более того, можно так запрограммировать обстоятельства, что они склонят возможного противника к союзу с вами для решения возникших у него проблем.

Побеждает не тот, кто всегда и везде сильнее противника, а тот, кто оказывается сильнее противника в нужном месте и в определенное время. И уже не важно, что в это же время были места, где он был намного сильнее вас.

|| Не стремитесь изо всех сил оборонять место, где вы слабее противника, лучше найдите место, где он слабее вас.

СПОКОЙНО ЖДАТЬ, КОГДА ВРАГ УТОМИТСЯ (четвертая стратагема, входящая раздел победоносных сражений)

Толкование

В книге Сунь-цзы «Искусство войны» говорится: «Тот, кто первый занимает поле боя, обладает преимуществом покоя. Тот, кто подходит позже, должен тотчас вступать в бой, уже утомившись в походе...»

Сунь-цзы говорит о войсках, а в этой стратагеме речь идет, прежде всего, о силе обстановки. Смысл стратагемы заключается не в том, чтобы завлекать врага в неблагоприятное для него место и там поджидать его, а в том, чтобы: простым действием добиться контроля над сложной обстановкой; отсутствием маневра отвечать на маневры неприятеля; малыми переменами и затратами отвечать на большие перемены и затраты в действиях неприятеля; неподвижностью отвечать на движения неприятеля; маленьким движением отвечать на большие движения неприятеля и таким образом изматывать его, получая и накапливая ресурсное, стратегическое преимущество над противником.

Иллюстрация 1

В 342 г. до н. э. через двенадцать лет после спасения Чжао путем осады Вэй, царство Вэй напало на царство Хань. Последнее призвало на помощь правителя Ци. Командующий цийской армией Сунь Бинь сразу же повел свое войско на столицу вэйского царства. Когда командующий вэйским войском узнал об этом, он немедленно повел своих воинов обратно в Вэй. Когда вэйская армия подошла вплотную к войску Ци, Сунь Бинь изобразил отступление. В первый день его армия оставила после себя сто тысяч кострищ, во второй пятьдесят тысяч, а в третий – только тридцать тысяч. Командующий вэйский армией решил, что в войске Сунь Биня началось массовое дезертирство, поэтому он оставил отдыхать тяжеловооруженную конницу и двинул вперед только легкую пехоту. За один день его воины сделали два дневных перехода. Сунь Бинь подсчитал, что на следующий день вэйская армия достигнет городка, носившего название Малин. Там он и устроил засаду и в коротком бою, как и задумал, без труда разгромил вэйскую армию. Главнокомандующий цийской армией Пан Цюань покончил с собой на поле боя.

Иллюстрация 2

В 1410 г. близ Грюнвальда состоялась битва объединенных славянских сил под предводительством польского короля Ягайло и рыцарей Тевтонского ордена. Войска вышли на исходные позиции рано утром. Но славяне не хотели драться в открытом поле, где они были заведомо слабее тяжеловооруженных рыцарей. Рыцари не хотели атаковать позиции славян, находящихся под защитой леса. Так они и стояли. Дело было 15 июля. Солнце припекало. Доспехи на рыцарях нагревались. И рыцари, и их лошади простояли под палящим солнцем много часов. У славян под деревьями таких проблем не было. Когда в конце концов началась битва, славянские воины имели гораздо более хорошую физическую форму. Тевтонский орден получил сокрушительное поражение.

Комментарии

«Утомленность» противника может возникать не только от утомительных передвижений и походов. В конкурентной и политической борьбе эффект усталости команды конкурентов может достигаться различными методами, в том числе:

- созданием необходимости длительного ожидания, затягиванием времени;
- отвлечением сил команды противника для разбора жалоб, ответов на абсурдные обвинения;
- проведением проверок налоговых и прочих органов и т. п.

Мао Цзэдун в сжатой форме выразил содержание Стратегемы № 4 в стихотворении из 16 иероглифов, заключающем в себе формулу партизанской войны:

«Враг наступает – мы отступаем,
Враг остановился – мы тревожим,
Враг утомился – мы бьем,
Враг отступает – мы преследуем». (Мао Цзэдун. Избранные произведения. Т. 1)

Сильного врага ослабляют усталостью.

Будьте по отношению к противнику осью, которая управляет колесом

С ПРОТИВОПОЛОЖНОГО БЕРЕГА НАБЛЮДАТЬ ЗА ПОЖАРОМ (девятая стратегема, из раздела сражений при равенстве сил)

Толкование

Смысл стратагемы заключается в том, что если в тылу вашего противника «пожар», то не нужно действовать, а полезно подождать, наблюдая со стороны, как он растрчивает силы на борьбу с «огнем», и внимательно выжидать удобного момента для выступления. Если же два ваших противника борются друг с другом, то не нужно вмешиваться, полезнее дать им время ослабить друг друга.

Иллюстрация

Государства Хань и Вэй воевали друг с другом. Царь Хой из Цинь хотел также вступить в войну и стал советоваться об этом намерении со своими министрами. Одни одобрили его план, другие – отклонили. Царь был в нерешительности. Наконец он обратился к Чэнь Чжэню. Тот после долгого раздумья сказал: «Знаете ли вы историю о том, как Бянь Чжуанцзы охотился на тигра? Однажды он увидел двух тигров, которые пожирали бычью тушу. Он уже вытащил из ножен свой меч и хотел напасть на тигров, но тут его спутник, Гуань Чжуцзы, схватил его за руку и сказал: „Эти два тигра еще только начали есть. Погоди, пока алчность пробудится в них по-настоящему. Тогда они обязательно нападут друг на друга. Большой тигр, конечно, загрызет маленького, но и сам будет ранен в битве. Дождись этого момента, и ты сможешь без особого труда уложить двух тигров“. Теперь сражаются государства Хань и Вэй. Война длится уже целый год. Вступать в нее бесполезно. В конце концов могучее государство Вэй покорит маленькое Хань, но и само жестоко пострадает в войне. Тогда вам и надо будет воспользоваться обстоятельствами и таким образом присоединить оба государства к вашему». В результате, так и случилось.

Комментарии

«Пожаром» могут быть распри в тылу противника, разброд и шатание в его рядах. Можно, конечно, в этот момент напасть, поскольку противник ослаблен. Но нападение, напротив, может сплотить его ряды и укрепить позиции лидера за счет того, что вы будете объявлены виновником всех его бед. История знает множество примеров, когда внутренние проблемы решались за счет нахождения внешнего врага, даже мнимого, который обвинялся во всех внутренних проблемах. И целые нации мобилизовывались на борьбу с этим врагом.

Поэтому, если в стане врага назревает разлад и растет смута, полезнее отойти и держаться в стороне, дав смуте разрастись самой. После этого будет достаточно и легкого нажима, для того чтобы повергнуть врага.

Если смуты нет, то можно, конечно, ее посеять.

|| Кажущееся бездействие нередко оказывается высшей формой действия

ПОЖЕРТВОВАТЬ СЛИВОВЫМ ДЕРЕВОМ, ЧТОБЫ СПАСТИ ПЕРСИКОВОЕ (одиннадцатая стратагема из раздела сражений при равенстве сил)

Название данной стратагемы восходит к древней народной песне «Кричит петух», где есть такие слова:

*«Персиковое дерево растет у колодца,
Сливовое дерево растет рядом с ним.
Вот пришли муравьи и грызут корни персикового дерева,
Но сливовое дерево жертвует собой [отдает свои корни насекомым] ради персикового дерева.
Если даже деревья жертвуют собой ради друга,
То разве может брат забыть родного брата?»*

Толкование

В любом противоборстве оба противника имеют слабые и сильные стороны. Побеждает тот, кто сумеет более выгоднейшим для себя образом выставить свои сильные стороны против слабостей противника. Но если обстановка не позволяет обойтись без потерь, нужно пожертвовать слабой позицией, чтобы еще больше укрепить сильную позицию.

Иллюстрация

В древности полководец Тянь Цзи часто заключал пари с правителем царства Ци на бегах, делая крупные ставки, и все время проигрывал. В то время бега состояли из трех заездов разных лошадей одной конюшни, а сами лошади делились на три категории: хорошие, средние и плохие. Однажды знаменитый полководец Сунь Бинь пришел на бега вместе с Тянь Цзи. Он посоветовал Тянь Цзи сначала выставить плохую лошадь против хорошей лошади из царской конюшни, хорошую лошадь против средней царской лошади и, наконец, среднюю лошадь против плохой царской лошади. Тянь Цзи последовал этому совету и в итоге один раз проиграл, – когда его плохая лошадь состязалась с хорошей лошастью царя, – но зато два остальных раза выиграл и сорвал большой куш.

Комментарии

В данной иллюстрации «пожертвовать сливой ради спасения персика» означало пожертвовать плохой лошадей, выставив ее против лучшей лошади противника, но этим обеспечить себе победу в двух последующих заездах. Напротив, если бы Тянь Цзи выставил лошадей в соответствии с их классом, то он, обладая, в целом, худшими лошадьми, потерпел бы поражение во всех трех заездах.

Нередко роль сливового дерева отводится слишком активному и успешному деятелю одной из враждующих сторон, «голову» которого выдают противнику, с тем чтобы «спасти персиковое дерево», т. е. заключить с противником мир или союз против какой-либо третьей стороны.

Настоящий воин умеет при необходимости жертвовать малым, чтобы спасти большое.

Но подлинное искусство – вынудить противника пожертвовать большим, ради вашего малого

БИТЬ ПО ТРАВЕ, ЧТОБЫ ВСПУГНУТЬ ЗМЕЮ (тринадцатая страгатагема, входящая в раздел наступательных сражений)

Толкование

Прежде чем наступать, необходимо убедиться в точности имеющихся сведений и представлений о позициях и намерениях противника, а также в верности своих последователей. Суть страгатагемы заключается в произведении таких действий, которые вынуждают противника или партнера открыть не раскрываемые до этого обстоятельства. Порой даже удар, нанесенный наудачу, позволяет выяснить истинное положение дел, спровоцировать проявление истинных намерений, сорвать маску, заставить выдать тайные замыслы.

Иллюстрация

После смерти императора Цинь Шихуана, объединившего под своей властью весь древний Китай, советник Чжао Гао организовал заговор, в результате которого на трон взошел младший сын умершего властителя. Через некоторое время Чжао Гао захотел избавиться и от своего ставленника. Но прежде чем приступить к активным действиям, он решил проверить настроение и степень поддержки, на которую он может рассчитывать, от людей из императорской свиты. Он подвел к императору оленя и сказал:

– Позвольте, ваше величество, преподнести вам этого коня.
– Мне кажется, что вы ошибаетесь. Я вижу перед собой оленя, почему же вы говорите о коне? – ответил со смехом император.
Однако Чжао Гао продолжал утверждать, что дарит императору лошадь. Тогда спросили мнение людей из императорской свиты.
Некоторые предусмотрительно отмолчались.
Кто-то, отшучиваясь, согласился с тем, что Чжао Гао действительно подносит в дар императору лошадь.
Иные же возражали.
Впоследствии Чжао Гао под разными предлогами расправился с теми придворными, которые не поддержали его мнение, и стал обладать безграничной властью.

Комментарии

Одной из производных данной стратагемы, можно считать военный прием – разведка боем. Проводится демонстрационная атака на позиции противника, целью которой является раскрытие расположения его огневых средств. При этом изначально известно, что атака не увенчается успехом. Но за счет такой разведки выявляются огневые точки врага, которые в последующем уничтожаются.

Согласно пекинской книге о стратагемах, вышедшей в 1987 г., англо-французская армия во время операции по высадке в Порт-Саиде 5 ноября 1956 г. использовала изображения парашютных десантников из дерева и резины. Египетская армия приняла их за настоящих десантников и приказала наземной артиллерии открыть по ним огонь. После этого египетские солдаты перешли в наступление, чтобы собрать приземлившихся «искусственных парашютистов» и уничтожить их. Таким образом, египтяне открыли свою огневую и живую силу. После этого воздушные силы Франции и Англии нанесли египтянам сокрушительное поражение (*Зенгер Х. фон. Стратагемы. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратагем за три тысячелетия. М. : Прогресс : Культура, 1995.*)

В бизнесе данный прием используется при исследовании спроса на новый продукт. Первоначально выпускается экспериментальная партия, подкрепленная обширной рекламной кампанией. В процессе реализации продукта, с одной стороны, подтверждается его востребованность, с другой – надежность поставщиков, отлаженность механизма производства и сбыта. Лишь в случае успеха разворачивается широкое производство.

Стратагема является очень хорошим средством выявления степени приверженности лидеру последователей и диагностики надежности команды.

Для того чтобы проверить, не порвется ли – пробуют порвать.
Для того чтобы проверить, не продавится ли – пробуют
продавить. Но в этом нужно знать меру

БРОСИТЬ КИРПИЧ, ЧТОБЫ ЗАПОЛУЧИТЬ ЯШМУ (семнадцатая стратагема, входящая в раздел наступательных сражений)

Толкование

В основе стратагемы лежит идея о неравноценном обмене, т. е. попытке обменять одну вещь на другую, получив значительную выгоду.

Способов совершить выгодный обмен существует множество, но лучший из них – выдать поддельное за подлинное, придав ему тот же вид и так возбуждая в людях желание обладать этим, чтобы они были готовы пожертвовать многим.

Иллюстрация «Половина четверостишия»

Поэт эпохи Тан Чжао Гу однажды приехал в Сучжоу, тамошний поэт Чан Цзянь решил «выманить» у него несколько стихотворных строк. Он подумал, что Чжао Гу, конечно, посетит Линьяньсы – храм Духа скал. Поэтому Чан Цзянь написал на стене храма два стиха, намеренно не очень искусно составленных, которые принадлежали стихотворной форме, включающей четыре стиха, состоящих из пяти или семи иероглифов.

Когда Чжао Гу посетил храм, его действительно смутило неоконченное четверостишие. Он дописал две недостающие строки и так закончил стихотворение. Оба его стиха оказались значительно искуснее, чем предложенные Чан Цзянем.

Поведение Чан Цзяня сохранилось в памяти потомков в поговорке «Бросить кирпич, чтобы получить яшму».

Комментарии

Заманивать неприятеля взмахами флагов, боем боевых барабанов и гонгов – значит выдавать поддельное за подлинное. Завлекать врага, выставляя против него старых и малых или оставляя ему свои запасы продовольствия, – значит обменивать то, что ценится дешево, на то, что ценится дорого.

Стратагема широко используется в бизнесе и маркетинге. Например, при строительстве финансовых пирамид часто в обмен на обещание сверхприбыли (кирпич) доверчивые вкладчики отдают свои деньги (яшму). При этом вместо сверхприбыли могут быть обещанные призы (купите нечто и получите подарок). Предвыборная борьба также часто является «бросанием кирпичей» в виде обещаний, которые впоследствии, увы, не выполняются за «яшму», – голоса избирателей.

В качестве примера «бросания кирпича, чтобы получить яшму» можно привести и действия маленьких детей в бедных странах, когда, подходя к западным туристам, они предлагают маленький привядший букетик

цветов, практически «просто так, бесплатно». Здесь букетик является «кирпичом», а возможные денежные пожертвования по-человечески расстроганного туриста – «яшмой».

|| Различайте в преподнесенных вам дарах и обещаниях «кирпичи», иначе позже придется заплатить большим

СХВАТИТЬ ГЛАВАРЯ, ЧТОБЫ ОБЕЗВРЕДИТЬ РАЗБОЙНИКОВ
(восемнадцатая страгатагема, входящая в раздел наступательных сражений)

Толкование

Вместо того чтобы стрелять в маленький силуэт всадника и с большой вероятностью промахнуться, лучше целиться в лошадь. Так вы имеете больше шансов первым же выстрелом обезвредить противника. Вместо того чтобы гоняться за каждым членом разбойничьей шайки, следует поймать главарей. Бандиты, оставшись без руководства, станут более легкой добычей.

Сунь-цзы говорил: «Чтобы развязать твердый узел, отдели сначала главаря, а потом все само распустится». Одержав победу, не «развязав узел» и не схватив предводителя, означает «позволить тигру уйти в горы» и, возможно, в последующем приведет к поражению.

В любом деле есть главарь-зачинщик и исполнители. Главарь вынашивает замыслы, строит планы, мотивирует последователей-исполнителей. И даже если устранить исполнителей, то он в последующем найдет других. Самый коварный и опасный противник – тот, который невидим. Поэтому взять маленькую добычу и пройти мимо большой – это дело, выгодное для простых воинов, обременительное для командиров и опасное для предводителя всего войска.

Если не получается однозначно выделить предводителя, нужно захватывать всех, кого можно захватить, не обращая внимания на знамена и штандарты, забирать все, что можно забрать, не обращая внимание на ценности, чтобы в последующем разобраться, кто есть кто и что есть что.

При этом распознать главаря можно через ошибочное или предательское поведение его окружения.

Иллюстрация «Стрелы из руты»

В годы восстания Ань Лушаня против императора династии Тан (середина VIII в.) танский военачальник Чжан Сюнь вступил в сражение с Инь Цзыци, являющимся сподвижником Ань Лушаня.

Чжан Сюнь успешно атаковал неприятеля, но не смог достичь окончательной победы. Он хотел убить предводителя мятежников,

но не мог опознать его в толпе воинов противника. Тогда он приказал своим лучникам стрелять не из настоящих стрел, а из наспех сделанных из стеблей руты. Мятежники, в которых попадали эти не приносящие большого вреда стрелы, решили, что у Чжан Сюня иссяк запас стрел, и поспешили к одному человеку, явно их предводителю, чтобы сообщить эту радостную весть. Чжан Сюнь тотчас приказал своему лучшему лучнику выпустить в Инь Цзыци настоящую стрелу. Стрела угодила главарю мятежников прямо в левый глаз, и тот сразу же прекратил битву и со своим войском отошел, признав свое поражение (Малявин В. В. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. М. : Белые альвы, 2000).

Комментарии

«Главарем» не обязательно должен быть человек. Им также может быть предмет, определенная проблема, связующий элемент. Шу Хань, комментируя данную стратагему, приводит следующий пример: «Как-то я смотрел кулинарную программу по тайбэйскому телевидению. Тема: как разрезать овощи без доски. Ведущий положил помидор с неотрезанным черешком себе на руку. Затем он сделал на помидоре три надреза, повернул помидор и ножом вырезал черешок. Помидор тут же распался на ладони ведущего на шесть кусков в форме полумесяца. Таким образом, мастер не стал сразу разрезать помидор, а сделал надрезы так, как ему было удобно. И лишь после того, как он удалил черешок – “главаря“, помидор распался на куски сам собой».

Известна фраза, авторство которой приписывают Мао Цзедуну: «Когда дерево срубают, то с него разбегаются и все обезьяны, а вся ситуация изменяется». Порой эффективнее срубить дерево, чем бесконечно воевать с обезьянами.

Даже незначительная сила в сочетании с точностью удара превосходит значительную мощь, бессмысленно рассеянную в открытом поле

ВЫТАСКИВАТЬ ХВОРОСТ ИЗ-ПОД ОЧАГА (девятнадцатая стратагема, из раздела сражений с несколькими участниками)

Толкование

Суть стратагемы заключается в избегании открытого противодействия с силами противника, но в постепенном ослаблении его опоры и ресурса.

Вода закипает под действием силы, и эта сила – сила огня. Огонь – это большая сила, настолько, что до огня нельзя дотронуться. Но она

заклучена в силе хвороста. Хворост – это опора огня, от которой огонь берет свою силу. Хворост дает жар, но сам по себе не горяч, и его можно без вреда взять в руки кому угодно. Поэтому, если сила врага столь велика, что даже не подпускает к себе, не противодействуй ей открыто, но ослабляй постепенно его опору.

Иллюстрация

Царство Янь осадило город, который охраняло незначительное войско Тянь Даня. Чтобы в результате длительной осады города боевой дух обороняющихся не упал («хворост не был вытащен»), Тянь Дань объявил своим воинам, окруженным войсками царства Янь: «Боюсь, как бы яньцы не отрезали носы нашим пленным воинам и не выставили их на передовой линии в качестве трофеев. Наши люди не смогли бы этому помешать».

Вскоре эти слова стали известны яньцам и те поспешили точно так и сделать.

Увидев, как поступили с их соотечественниками, осажденные пришли в ярость и стали прямо-таки рваться в бой с яньцами. Тогда Тянь Дань заслал во вражеский лагерь лазутчика, который сообщил яньцам:

– Тянь Дань боится, как бы осаждающие не разрыли городское кладбище, которое находится за городскими стенами. Для жителей города это было бы большим ударом.

Яньцы немедленно осквернили кладбище – теперь все жители города от мала до велика рвались вместе с воинами разорвать яньцев на куски.

Так, Тянь Дань сумел не только сохранить, но и поднять боевой дух обороняющихся и успешно выдержать очень тяжелую осаду.

Обеспечив, таким образом, наличие «хвороста» у себя, Тянь Дань начал вытаскивать его «из-под очага» противника.

Тянь Дань отправил старых и слабых жителей города на городские стены и послал в яньскую армию вестников, которые сообщили о капитуляции города.

Воины яньской армии разразились торжествующими криками.

Жители города передали Тянь Даню больше тысячи золотых монет, которые он вместе с письмом от богатых жителей города отослал яньскому военачальнику. В письме говорилось, что город скоро сдастся и «наше единственное желание – чтобы наши домоладцы, жены и наложницы не попали в плен».

Яньский военачальник ответил согласием, а бдительность яньской армии еще больше понизилась. После этого войско Тянь Даня сделало вылазку из города и напало на войско яньцев жестоко разгромив его.

Комментарий

Возможны различные варианты применения данной стратагемы. Она может быть направлена на уничтожение стабильности в лагере противника (стране, организации, группе), лишения лидера внутренней психологической поддержки за счет ослабления «боевого духа» последователей, дискредитации ведущей идеологии и имиджа лидера. Для этих целей в большинстве современных армий созданы подразделения для проведения психологической войны. На политическом уровне с этой целью в государствах противника создаются и поддерживаются оппозиционные партии и пресса, разжигаются националистические противоречия.

Ослабление противника также может осуществляться посредством лишения его внешней поддержки за счет формирования негативного имиджа, ослабления партнеров и союзников, разрушения союзов, или подрывания основы экономического могущества за счет экономической блокады, разрушения выгодных сделок, наложения эмбарго и штрафов.

Иными словами, для того чтобы ослабить противника необходимо:

- лишить его союзников или ослабить их;
- лишить лидера его последователей, готовых следовать за ним и выполнять его волю;
- ослабить экономические и ресурсные возможности противника.

Все это, в конечном итоге, приводит к тому, что человек и его «армия» становятся недееспособными.

■ Для ослабления противника, ослабляйте его опору

ЗОЛОТАЯ ЦИКАДА СБРАСЫВАЕТ ЧЕШУЮ (двадцать первая стратагема, из раздела сражений с несколькими участниками)

Толкование

Когда вступаешь в бой вместе с союзником против общего неприятеля, необходимо оценивать обстановку в целом. Если в ходе сражения появляется новый противник, полезно уклониться от его атаки, сохраняя первоначальную позицию. Это и называется «золотая цикада сбрасывает чешую».

Иллюстрация

В конце правления династии Хань, когда в Китае повсюду вспыхнули междоусобицы, могущественнейший в то время правитель северных областей Юань Шао двинул свои войска против своего главного соперника Цао Цао.

Одновременно союзник Лю Бэй, воспользовавшись благоприятным моментом, тоже выступил против Цао Цао и захватил город Сюйчжоу на восточных рубежах его владений.

Цао Цао созвал своих советников, чтобы обсудить положение. Один советник сказал ему:

– Юань Шао остается вашим главным противником. Если вы перебросите войска, которые сейчас противостоят Юань Шао, к Сюйчжоу, он извлечет из этого немалую выгоду для себя.

– Лю Бэй – грозный противник, – ответил Цао Цао. – Если я не разобью его сейчас, я могу иметь большие неприятности в будущем.

Другой советник сказал:

– Юань Шао медлителен и всегда преисполнен колебаний и сомнений. Он не станет ускорять движение своих войск. Что же касается Лю Бэя, то он только что захватил Сюйчжоу и не пользуется поддержкой местных жителей. Надлежит напасть на него как можно быстрее.

Цао Цао последовал этому совету. Его лучшие войска совершили стремительный бросок на Сюйчжоу, нанесли серьезное поражение армии Лю Бэя и успели вернуться на прежние позиции еще до прихода войск Юань Шао.

Комментарии

Смысл стратагемы означает перегруппировку, как бы раздвоение: войско производит скрытый маневр, в то время как его знамена и боевые барабаны не выдают его настоящих передвижений. При этом лучшие силы войска могут быть направлены против нового противника, сохраняя видимость целостности позиции для первоначального противника. Этот прием вводит в заблуждение неприятеля и предотвращает панику в рядах союзника.

В управленческом взаимодействии в качестве «нового противника» могут выступать внезапно проявившиеся неблагоприятные обстоятельства. В этих условиях лидеру важно сохранить уверенность в нем его союзников и веру в него следующих за ним последователей. Дестабилизация обстановки, особенно в финансовых структурах, сохраняется продолжительное время, даже после устранения причин, ее спровоцировавших. Именно поэтому совершается «скрытый маневр», так как открытые действия могут привести к тому, что партнеры и союзники решат, что вы не справляетесь с ситуацией. Это, в свою очередь, может привести к панике, разрыву соглашений ради спасения вложенных в общее дело финансов и, соответственно, глубочайшему кризису. Опасность многократно возрастет, если противники (конкуренты) в этот период решат применить пятую стратагему «Среди пожара учинить грабеж».

В войне следует сохранять «уверенный вид». Так можно помочь союзнику не потерять уверенность, поддавшись страхам, и не дать противнику повода предпринять нападение

ДРУЖИТЬ С ДАЛЬНИМ И ВОЕВАТЬ С БЛИЖНИМ (двадцать третья стратагема из раздела сражений с несколькими участниками)

Толкование

Войну против отдаленного противника вести трудно, а союз с ним заключить легко. Союз же с ближним партнером, находящимся у ваших ворот и зачастую ненадежным, может грозить вашим поражением, если этот союз вдруг прервется. Поэтому нужно извлекать выгоду из слабостей противника вблизи и повергать его, и избегать ведения войны против противника вдали, по крайней мере, пока он не окажется рядом.

Иллюстрация

Когда Цинь широко распространил свое влияние, он решил напасть на царство Ци, проведя свое войско через разделяющие их земли – царства Хань и Вэй. Однако его советник Фань Суй отверг этот план.

– Чтобы пройти через земли Хань и Вэй потребуется большое войско, – сказал он правителю. – А послать большое войско далеко от рубежей царства – значит ослабить свое государство и подвергнуть себя опасности. Царство Ци хоть и незначительно, но располагается слишком далеко от наших земель. И царства Хань и Вэй обязательно воспользуются этой ситуацией. Поэтому, даже одержав победу и захватив большую территорию Ци, нам вряд ли удастся ее удержать надолго. Вам следовало бы искать союза с отдаленными государствами и воевать со своими соседями. Тогда каждая пядь земли, завоеванная вами, навсегда станет вашим владением, увеличив могущество для дальнейшего продвижения. Поскольку царства Хань и Вэй велики и простираются до самой середины обитаемого мира, то вам следовало бы первым делом наладить с ними дружеские отношения. Тогда вы сможете усилить натиск на других ваших соседей – царства Чжао и Чу. Если устоит Чу, то наверняка перед вами отступит Чжао. Если же сильнее окажется Чжао, тогда перед вами отступит Чу. В любом случае, кто-то перейдет на вашу сторону. Это напугает правителя Ци, и он пришлет вам богатые подарки, чтобы завоевать вашу дружбу. А когда вы установите тесные связи с Ци, вам будет гораздо легче завоевать Хань и Вэй...

Правитель Цинь счел доводы Фань Суя весьма разумными, но прибавил:

– Я уже давно желаю установить хорошие отношения с Вэй, и все-таки не могу добиться своей цели. Что мне нужно делать?

– Сначала используйте льстивые речи и богатые подарки, – ответил Фань Суй. – А когда придет время, предложите вэйскому царю уступить вам часть земли. Если он откажется, начинайте войну против него.

После этого разговора Фань Суй завоевал полное доверие циньского государя и стал его первым советником.

Он никогда не оставлял без награды тех, кто хотя бы немного помог ему, и никому не прощал даже малейшей обиды. Он оставался у власти в течение двенадцати лет и уступил свой пост тому, кого сам назначил своим преемником.

Через двадцать пять лет после его отставки царство Хань под ударами циньских войск пало.

Еще пять лет спустя циньцы завоевали царство Вэй, а еще через два года – царство Чу.

И, наконец, еще через пару лет Цинь поглотило царство Ци, и циньский правитель стал императором всего Китая.

Комментарий

Все стратагемы разработаны для успешного ведения войны с врагом, и понимать их следует соответственно. Под «ближним» понимается также один из врагов. Соответственно, смысл стратагемы заключается в том, что необходимо воевать с ближним из врагов, оставляя дальнего на потом, а еще лучше, чтобы он не напал, «дружить» с ним и не поддаваться на провокации с его стороны.

Кроме того, в стратагеме «дружить с дальним и воевать с ближним» не следует буквально воспринимать упоминание о войне. В качестве «войны» можно рассматривать активное взаимодействие с людьми и средой, направленное на производство каких-то выгодных для себя изменений и преобразований. Ключевой смысл данного приема заключается в том, что эти изменения необходимо начинать с того, что вас окружает, что более доступно, а не с лежащего «за горизонтом», тем более, что в этом случае все изменения будут «увеличивать» территорию и могущество, расширяя границы и тем самым все равно приближая к горизонту. В ином случае остается «пустое», незаполненное место между вами и вашими новыми завоеваниями и достижениями, которое может занять кто-то другой, вклинившись между вами и этим завоеванием. Помимо этого, в отношении вас противником может быть реализована стратагема «Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао». В любом случае, вряд ли удастся надолго удержать завоеванную, но запредельную и далекую для вас в настоящее время территорию. Поэтому полезнее разработать план и осуществлять пошаговое приближение к предмету вожделения, сохраняя при этом собственную

целостность, нежели предпринять стремительный бросок, достичь цели, но потерять связь с изначальным (близкими, Родиной, собой).

|| Лучше в каждый момент времени брать то, до чего
|| дотягивается рука, чем бесконечно только мечтать
|| о том, что скрыто за горизонтом

ГРОЗИТЬ СОФОРЕ, УКАЗЫВАЯ НА ТУТ (двадцать шестая стратегема, входящая в раздел сражений совместно с третьей силой)

Толкование

Сила лидера во многом заключается в верности и преданности его последователей, их готовности выполнить любое поручение. Усердие подчиненных подогревают не только обещаниями наград, но также и угрозами. Сила лидера проявляется в его способности покарать любого, кто пошел вразрез с заданными нормами. Соблюдение имеющихся норм и правил – это порядок. Их несоблюдение – это беспорядок. Несоблюдение всеми – это дезорганизация. Чтобы не допустить дезорганизации, необходимо уметь вовремя наказать человека, приводящего к беспорядку, чтобы другие боялись даже помыслить об этом.

Суть стратегемы заключается в том, что если подчиненные не проявляют повиновения, насмеются над приказами и отвергают все попытки заставить их подчиняться, то можно намеренно позволить кому-либо допустить промах и жестоко наказать за него, чтобы это послужило предостережением для всех.

Иллюстрация

Люди не могут бояться двух вещей одновременно.
Иногда они боятся меня и смеются над неприятелем.
Иногда они боятся неприятеля и смеются надо мной.
Тот, над кем смеются, потерпит поражение.
Тот, кого боятся, одержит победу.

Посему, чтобы понять, какая из двух сторон победит, нужно знать, над кем смеются, а кого боятся (Фрагмент книги «Воинское искусство Вэй Ляо» (III в. до н. э.) Приводится по: *Малявин В. В.* Искусство управления. М. : Астрель : АСТ, 2004).

Комментарии

Человек, способный поддерживать порядок, внушает силу и стабильность, поэтому за ним следуют люди.

Стратегема может быть особенно полезна для полководца (руководителя), который вынужден командовать незнакомым ему еще войском (организацией).

|| Умелый полководец знает, как внушить страх своим офицерам.
Лучше, чтобы они боялись его, а не войны

ПРИТВОРЯТЬСЯ ГЛУПЦОМ, НЕ ПОДДАВАЯСЬ ВОЖДЕЛЕНИЯМ (двадцать седьмая стратагема, входящая в раздел сражений совместно с третьей силой)

Толкование

Тот, кто искусен в делах войны, не приобретает славы за свою хитрость и не стремится получать награды за свою храбрость. Побеждает тот, кто пребывает в покое и без нужды не раскрывает своих планов. Пока не подошло время действовать, нужно хранить покой, а возможно, и выглядеть глупцом. Если же дать волю своим желаниям, непременно выдашь свои истинные намерения, а само действие будет несвоевременным и вызовет всеобщие подозрения.

Иллюстрация

В начале правления сунской династии полководцы Цао Бинь и Пань Мэй по приказу императора пошли в поход на город Тайюань, занятый врагами династии. Они предприняли успешный штурм и уже почти было захватили город, как вдруг Цао Бинь приказал сунским войскам отступить и вернуться в столицу. Пань Мэй, конечно, стал настойчиво расспрашивать Цао Биня о причине его неожиданного решения. Цао Бинь долго отмалчивался, но в конце концов сказал:

– Наш император несколько раз лично пытался взять Тайюань, но успеха не имел. Вот о чем нужно думать!

Когда же оба генерала вошли в тронный зал дворца, Цао Бинь обратился к императору с такими словами:

– Непревзойденная военная мудрость вашего величества не помогла вам захватить Тайюань. Могли ли мы сделать это?

Император опустил голову и не сказал ни слова (*Малявин В. В. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. М. : Белые альвы, 2000*).

Комментарии

Лучше делать вид, что ничего не знаешь и не хочешь делать, чем делать вид, что владеешь знанием, и действовать безрассудно. Человек, раскрывший свои возможности и показавший свои владения, делает себя

доступным и уязвимым. Стратег, использующий одну и ту же стратегию, позволяет другим использовать себя.

Владеющий не показывает, а показывающий не владеет. Этот принцип лежит в основе даосизма, одного из древних религиозно-философских учений, зародившегося в Китае.

Тот, кто знает, не говорит. Тот, кто говорит, не знает.

Тот, кто оставляет свои желания, отказывается от страстей, притупляет свою пронзительность, освобождает себя от хаотичности, умеряет свой блеск, тот представляет собой глубочайшее.

Его нельзя приблизить для того чтобы с ним сродниться;

нельзя приблизить для того чтобы им пренебрегать;

нельзя приблизить для того чтобы им воспользоваться;

нельзя приблизить для того чтобы его возвысить;

нельзя приблизить для того чтобы его унижить.

Поэтому он уважаем, хотя и это его не беспокоит (Фрагмент трактата Дао Дэ Цзин).

||| Лучше скрытая мудрость, которая вас поддерживает, чем внешнее проявление мудрости, само нуждающееся в поддержке

НА СУХОМ ДЕРЕВЕ РАЗВЕСИТЬ ЦВЕТЫ (двадцать девятая стратагема из раздела сражений совместно с третьей силой)

Толкование

Название данной стратагемы восходит к известной поговорке: *«На железном дереве распускаются цветы»*. Ее смысл состоит в том, чтобы воспользоваться плодами победы, одержанной другими.

Если дерево сухое и на нем нет цветов, то если вырезать цветы из шелка, и умело приладить их к дереву, то стороннему наблюдателю, возможно, и не удастся обнаружить подделку. Но цветы и дерево должны соответствовать друг другу, и тогда получится прекрасная картина. Точно так же, позаимствовав из армии союзника часть отрядов, можно значительно усилить свою позицию и сильно напугать неприятеля.

Иллюстрация

«В 529 г. до н. э. сановник царства Вэй послал своего приближенного Хоу Юаня на усмирение полководца Хань Лоу, поднявшего мятеж против вэйского правителя. При этом сановник придал Хоу Юаню только семьсот конных воинов, пояснив:

– Хань Лоу – человек в высшей степени коварный, и его можно победить только хитростью, а не силой. Поэтому, если даже я вам дам и большее войско, это не поможет делу.

Хоу Юань отправился в поход со всей торжественностью, чтобы скрыть малочисленность своего войска. Войдя во владения Хань Лоу, он устроил засаду и сумел рассеять десятитысячное войско мятежников, захватив пять тысяч пленников.

На следующий день он приказал отпустить пленников, разъяснив недовольным приближенным:

– Наши силы слишком малочисленны, поэтому мы можем добиться своей цели только хитростью.

Подождав, когда пленники вернутся к себе в крепость, он с небольшим отрядом подъехал к крепости и, не таясь, стал стучать в ворота. Видя такую смелость, Хань Лоу решил, что отпущенные пленники перешли на сторону Хоу Юаня, и обратился в бегство, но вскоре был пойман и казнен.

Так, Хоу Юаню удалось малыми силами подавить большой мятеж.

Комментарии

Дерево было достаточно сухое (всего семьсот всадников). Но Хоу Юаню удалось развесить на нем искусственные цветы (еще пять тысяч отпущенных на свободу пленников), что придало дереву пышный вид!

Стратегема активно используется в бизнесе и политике. Нередко предприниматели (а иногда и политические партии) при создании коммерческого или иного проекта пытаются номинально включить в состав учредителей почетных председателей, членов, другие организации или известных лиц, для того чтобы за счет их авторитета получить соответствующий имидж или другие дополнительные возможности. При этом такие «цветы» или «свадебные генералы», как правило, отстранены от реальной возможности участвовать в управлении и получать от этого выгоду.

Также следовать этой стратегеме значит:

– выдавать себя за авторитетное лицо, вхожее в круг влиятельных людей;

– воспользоваться чужим лицом, именем, авторитетом, возможностями, торговым знаком;

– сделать вид, что ты представляешь политические силы, широкие народные массы, действуешь в интересах мощной группировки, облечен явными или тайными полномочиями, которые тебе в действительности никто не передавал и т. п.

|| Лидеру необходима способность замечать за «пышными цветами» партнера или противника – «сухое дерево»

БЕГСТВО – ЛУЧШИЙ ПРИЕМ (тридцать шестая стратагема из раздела проигрышных сражений).

Толкование

Если победа противника неизбежна, и сражаться с ним больше нет возможности, то нужно либо сдаваться, либо договариваться о мире, либо бежать.

Сдаться – означает потерпеть полное поражение.

Переговоры о мире – поражение наполовину.

Бегство же еще не есть поражение, ибо оставляет возможность одержать победу в будущем.

Метафору «бегство» не нужно понимать буквально. Порой она может принимать вид безобидной перемены темы разговора, как это удалось, например, одному из героев эпохи Троецарствия – Лю Бэю.

Иллюстрация

В начале эпохи Троецарствия Лю Бэю пришлось некоторое время находиться в лагере Цао Цао. Последний относился к Лю Бэю вполне дружески и часто приглашал к себе на пир. Однажды во время одного из таких дружеских пиров Цао Цао объявил Лю Бэю:

– Нынче в мире только два настоящих героя: ты да я!

Лю Бэй сразу же смекнул, к чему клонит Цао Цао: достаточно было ему согласиться с высказыванием Цао Цао – и тогда не сносить ему головы.

Лю Бэй побледнел и уронил свои палочки для еды на пол. Как раз в этот момент раздался громкий удар грома. Лю Бэй спокойно наклонился, поднял свои палочки и сказал:

– Это все получилось из-за грома...

– Что я слышу? Такой великий человек, как ты, боится грома?
– сказал со смехом Цао Цао.

– Но ведь и о самом Конфуции сказано, что он «менялся в лице, услышав гром». Как же я сам могу иначе? – ответил Лю Бэй и переменял тему разговора.

С тех пор Цао Цао не сомневался в отсутствии у Лю Бэя больших амбиций... и со временем пожалел об этом.

Сильный лидер может в неблагоприятной ситуации спокойно «отказываться» от собственных завоеваний, чтобы, восстановив свои силы и окрепнув, вернуться за ними. Слабый – будет держаться за собственные достижения до смерти, потому что он не верит, что сможет вернуть прежнее положение вещей

Контрольные вопросы и задания

1. В чем заключается и как может применяться в управленческой практике древнекитайский принцип «недеяние»?
2. Перечислите принципы лидерства, извлеченные из трактата Сунь-цзы «Искусство войны».
3. В чем заключается смысл принципа Сунь-цзы «победа без сражения»?
4. Приведите пример использования в управленческом взаимодействии принципа Сунь-цзы «Избегай „полного“, а занимай „пустое“».
5. Что означает термин «стратагема»?
6. В чем сходства и различия принципа Сунь-цзы «Избегай „полного“, а занимай „пустое“» и стратагема «Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао»?
7. В чем заключается смысл стратагема «Дружить с дальним и воевать с ближним» и в чем может заключаться его управленческая эффективность?
8. В каких ситуациях и как можно использовать в управленческом взаимодействии стратагема «Бегство – лучший прием».

Библиографический список

1. Воеводин, А. И. Стратагема. Стратегии войны, манипуляции, обмана / А. И. Воеводин. – М. : Белые альвы, 2002. – 255 с.
2. Древнекитайская философия. – М. : Мысль, 1972. – 336 с.
3. Зенгер, Х. фон. Стратагема. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратагем за три тысячелетия / Х. фон. Зенгер. – М. : Прогресс : Культура, 1995. – 384 с.
4. Кауфман, С. Сунь-цзы. «Искусство войны»: Современное толкование древнего трактата / С. Кауфман ; пер. с англ. К. Савельева. – М. : ФАИР-Пресс, 2004. – 112 с.

5. Макнилли, М. Р. Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента : пер. с англ. / М. Р. Макнилли. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.
6. Малявин, В. В. Искусство управления / В. В. Малявин. – М. : Астрель : АСТ, 2004. – 430 с.
7. Малявин, В. В. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха / В. В. Малявин. – М. : Белые альвы, 2000. – 192 с.
8. Мясников, В. С. Антология хитроумных планов (Вступительная статья к монографии Харро фон Зенгера «Стратагемы. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратагем за три тысячелетия») / В. С. Мясников. – М., 1995. – С. 6.
9. Сунь-Цзы. Искусство войны. – Ростов н/Д : Феникс, 2002. – 288 с.
10. Тарасов, В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления / В. К. Тарасов. – М. : Добрая книга, 2003. – 480 с.
11. Тарасов, В. К. Технология жизни: книга для героев / В. К. Тарасов. – М. : Добрая книга, 2003. – С. 132.

Раздел 4
**МЕТАФОРИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ЭФФЕКТИВНОГО
ЛИДЕРСТВА**

12. УРОКИ ДИРИЖЕРА

Часто деятельность лидера метафорически сравнивается с работой дирижера. В общих чертах оркестр во многом сравним с моделью современной организации. Каждый музыкант в оркестре – профессионал. Но зачем профессионалам дирижер? Форма организации деятельности и взаимодействия музыкантов в оркестре похожа на взаимодействие сотрудников в фирме. Каждый музыкант имеет свою партию, четко определенное место на сцене и в иерархии оркестра. Кто-то играет на контрабасе, кто-то – на виолончели, кто-то – первая скрипка, кто-то – вторая. Но и в организации каждый работник является специалистом в своей области, а в идеале – профессионалом. Одни занимаются производством, другие – сбытом и рекламой. Как и в оркестре, каждый сотрудник имеет свое место как в офисе (кабинет), так и в иерархической структуре компании (должность).

В деятельности дирижера и руководителя много общего. Каждый из них ничего не производит сам. Компания-оркестр дает звук, но, с другой стороны, именно от дирижера зависит, будет ли это диссонанс или гармоничная мелодия. Обычно во время учебы будущие дирижеры специализируются всего на нескольких инструментах, но, встав за пульт, они должны чувствовать и понимать каждый инструмент в оркестре. Подобным образом и руководителю организации необходимо разбираться в специфике отдельных составляющих организационной деятельности, финансах, маркетинге и др. Для этого ему, как и руководителю оркестра, необходим постоянный контакт с исполнителями. Многие книги по менеджменту изобилуют советами о постоянном общении с клиентами. Да, это важно. Но вы заметили, что дирижер стоит спиной к залу? Его внимание сконцентрировано на музыкантах, ведь именно их услышит зал. Надо прочувствовать исполнителей, чтобы правильно организовать их деятельность. У искусного дирижера каждый исполнитель нуждается в минимальном контроле. В целом, музыканты не так часто смотрят на дирижера: каждый занят своей партией, но результат – гармония. Так и команда умелого руководителя работает эффективно, даже когда он в командировке.

Итак, компания подобна оркестру, а роли руководителя и дирижера очень похожи. Чем же занят дирижер? П. Шеремета (декан Киево-Могилянской академии) сравнивает деятельность лидера с работой дирижера

по аналогии рассматривая черты, присущие руководителю организации и руководителю оркестра.

Роль дирижера. У дирижера множество ролей, но все они сводятся к одному: вести и направлять музыкантов к гармонии исполнения. Поэтому, приходя на репетиции и концерты, он должен уметь и делать следующее.

1. *Иметь общее понимание произведения.* Дирижер должен точно знать, какого звучания он хочет добиться. Также и руководитель должен четко представлять, какие результаты он намерен получить в будущем.

2. *Любить свое дело.* Оркестр может погубить любое произведение, независимо от профессионализма и даже имени дирижера. Успех выступления будет зависеть от того, как музыканты воспринимают дирижера. И единственный путь завоевать доверие людей – доказать, что любишь эту музыку.

3. *Быть уверенным и не «бросать бразды правления» в сложных ситуациях и неудачах.* На концерте бывают ситуации, когда надо моментально реагировать и принимать решение. Например, солист вступил на несколько тактов раньше. Только полная уверенность дирижера позволит срочно перестроить оркестр. В бизнесе это называется «управлением кризисом».

4. *Задать темп и динамику.* Дать ритм отдаленным частям оркестра, чтобы они гармонично вливались в общее звучание. Чем не задача главного офиса по отношению к филиалам или региональным отделениям компании?

5. *Передать энергию, зажечь, вдохновить.* Попытки заменить дирижера метрономом не увенчались успехом: метроном не чувствует музыкантов, не вдохновляет – за его звуками музыканты не ощущают стремления к конечной цели.

6. *Поддерживать баланс.* Когда ударные заглушают скрипки, дирижер должен восстановить равновесие, пусть порой даже подчиняя себе музыкантов, и свести разные части оркестра в единое целое.

7. *Не мешать, когда игра хороша.* Музыкант – не марионетка, а творческая личность. Дирижеру необходимо уметь расслабить атмосферу, когда исполнители слишком напряжены.

8. *Адекватно оценивать возможности оркестра.* Не тратить время на то, что улучшить невозможно. Гастролирующие дирижеры работают каждый раз с другим оркестром. Их основная задача – правильно оценить подготовку и возможности музыкантов, принять, что не все желаемое возможно, и сделать максимум из возможного.

9. *Быть дипломатичным.* Дирижерам запрещено поднимать человека и указывать ему на ошибку в присутствии всего оркестра. Все и так слышат фальшивую игру.

Таковы основные роли дирижера в оркестре. Возвращаясь к бизнесу, можно выделить несколько функций дирижера, применимых как в концертном зале, так и в компании.

Дирижерские функции лидера или лидерские функции дирижера. Постараемся сгруппировать функции дирижера, изложенные выше, и сформулировать их на языке современного менеджмента.

Итак, рассмотрим четыре основные функции дирижера-лидера.

Стратегическое управление: умение четко определить задачи и адекватно оценить имеющиеся ресурсы.

Организация и контроль: способность постоянно обеспечивать слаженную работу организации. (Знает ли каждый, что делать? Имеет ли он достаточно ресурсов для этого? Налажена ли работа коллектива как единого целого?).

Передача энергии, вдохновение: обладание собственным огнем и особой чуткостью по отношению к окружающим; умение усилить стресс, когда исполнители расслаблены, и ослабить его, когда напряжение излишне.

Коммуникация (внутренняя и внешняя): способность подбодрить, пошутить, посоветовать, помочь расслабиться или собраться музыкантам... И в то же время общаться со спонсорами, организаторами концертов, искать новые возможности и контакты.

Итак, то, что поначалу может показаться обычным руководством озвучивания нот, на самом деле представляет собой сложное искусство организации творческого процесса и управления музыкой человеческих чувств и эмоций. Какие уроки может извлечь из этого лидер команды или менеджер?

Советы руководителю. Наблюдая за работой дирижера, мы определили пять уроков эффективного управления командой профессионалов.

1. Четко определите, каким должен быть конечный результат. К чему вы и ваша компания стремитесь? Какова ваша цель? Сделайте это как можно раньше. Неопределенность разрушает команду. Четкая цель объединяет усилия.

2. Убедитесь, что сотрудники знают, что делать, и имеют для этого достаточные ресурсы.

3. Убедите их, что вы безгранично влюблены в свое дело.

4. Задайте тон и темп. Это – основа дальнейшей работы.

5. Не забудьте поблагодарить. «Любите своих людей, потому что они вам нужны больше, чем вы им».

Вот пять основных советов, которые можно извлечь, наблюдая за работой дирижера. Но есть еще один, который невозможно не заметить, анализируя процесс управления оркестром. Все дирижеры разные. Одни – эмоциональны и бурно жестикулируют, другие – чрезвычайно сдержанны и едва шевелят кистью руки. Кто-то пристально смотрит в глаза музыкантам,

в то время как Караян дирижировал, закрыв глаза. Одних называют деспотами и тиранами, других – демократами. Одни заставляют музыкантов отрабатывать произведение по частям, другие предпочитают проигрывать его от начала и до конца. Большинство дирижеров строго следуют партитуре, не признавая никаких отступлений, между тем некоторые чувствуют себя достаточно свободно, внося изменения в тексты произведений. Все дирижеры, как и эффективные руководители организации, – разные. Но их объединяет неудержимая любовь к деятельности, которую осуществляют они и вдохновленные ими последователи.

13. ОСОБЕННОСТИ РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

Нерациональное использование времени является проблемой многих руководителей. Зачастую они чувствуют себя перегруженными и ощущают нехватку рабочего времени, тогда как их подчиненным, напротив, нечем его заполнить. Подобная ситуация говорит, прежде всего, о непрофессионализме руководителя. Каково же оптимальное распределение рабочего времени руководителя в процессе его взаимодействия с окружающими?

В ходе своей деятельности руководитель строит отношения в трех различных направлениях – с начальством, другими руководителями и подчиненными. Мы не будем рассматривать время, которое расходуется на работу, навязываемую вышестоящим руководством и на взаимодействие с другими руководителями. Сосредоточимся на том времени, которое он расходует на реализацию собственных замыслов и выполнение обязанностей, взятых им на себя добровольно. Нередко достаточно большая доля этого ресурса тратится на подчиненных. Назовем это временем, которым распоряжаются подчиненные. То, что остается, – время, распределяемое по собственному усмотрению.

Правила рационального использования времени руководителя в метафорической форме описаны У. Онкеном и Д. Уоссом в 1974 г. в статье «Искусство управления обезьянами» (Искусство управления обезьянами / пер. с англ. А. Силонова // Harvard Business Review. 2004. № 1). Они рассказали занимательную историю о «раздавленном» заботами менеджере, который неосознанно взвалил на себя множество проблем своих подчиненных. Авторы метафорично уподобляли проблемы руководителя и подчиненных – обезьянам, которых люди носят на своих спинах и от которых по возможности стремятся избавиться. Например, если у сотрудника возникло затруднение, и он сообщает об этом руководителю, то в случае если руководитель заявляет: «Хорошо, я обдумаю это и сообщу тебе решение», проблема – «обезьяна» – тотчас же перепрыгивает с подчиненного на спину начальника.

Правильный подход к отношениям между менеджерами и их подчиненными направлен на то, чтобы «обезьяны» подчиненных оставались на плечах починенных. Это становится возможным только тогда, когда начальники не боятся предоставлять сотрудникам самостоятельность.

«ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ОБЕЗЬЯНАМИ». Представим себе следующую ситуацию. Руководитель идет по коридору и встречает своего подчиненного, который, едва успев поздороваться с руководителем, заводит разговор: «Кстати, у нас там возникла проблема. Дело в том, что...»

Слушая подчиненного, руководитель понимает, что он, в принципе, может помочь подчиненному, но не в состоянии решить проблему мгновенно. В результате руководитель отвечает: «Хорошо, что вы мне об этом сказали. Сейчас мне некогда, но я подумаю и сообщу вам, что тут можно сделать». И они расходятся каждый по своим делам.

Таким образом, метафоричная проблема-обезьяна до встречи находилась на плечах у подчиненного. А после разговора – ее уже несет на себе руководитель. В тот момент, когда обезьяна перепрыгивает на спину руководителя, он начинает расходовать свой временной ресурс на решение проблем и задач подчиненных. И длится это до тех пор, пока «обезьяна» не вернется к своему законному владельцу, обязанному о ней заботиться, – подчиненному. Подставив обезьяне свою спину, руководитель добровольно занимает положение подчиненного своих подчиненных. В нашем примере руководитель сделал две вещи, которые обычно руководители требуют от своих сотрудников: он принял на себя ответственность за решение проблемы и пообещал отчитаться о выполнении задания.

При этом подчиненный наверняка позаботится о том, чтобы руководитель не забыл о своих обещаниях, и будет напоминать ему о проблеме, например, заглядывая в кабинет: «Ну, как там наши дела?» По сути, это предстает уже в виде его контроля над выполнением порученной руководителю работы.

Подобная ситуация может проявляться в различных модификациях, но, в любом случае, если взаимодействие между руководителем и подчиненным строится таким образом, что следующий ход остается за руководителем, то подчиненный переводится в режим ожидания. Не сделав в ближайшее время того, что от него ждет подчиненный, руководитель получит очередное напоминание. И чем дольше он будет тянуть с ответными действиями, тем большее нетерпение может проявлять подчиненный. Рано или поздно, руководитель почувствует себя виноватым, ведь его «долговые обязательства» перед подчиненным растут!

Почему так происходит? Дело в том, что в подобных случаях и руководитель, и подчиненный с самого начала подразумевают, что речь идет об их общей проблеме. Обезьяна, таким образом, располагается на двух

спинах сразу – ей остается только выбрать, где именно прочно обосноваться. И, конечно же, спина руководителя оказывается более удобной, ведь у руководителя больше возможностей найти оптимальное решение.

Кто на кого работает? Предположим, что у руководителя пять подчиненных, которые ценят его время, и каждый внимательно следит за тем, чтобы «одарить босса» не более чем одной обезьяной за день. Таким образом, к концу рабочей недели руководителя облепляют 25 назойливых животных. Это означает, что он не в состоянии заниматься ни одной из задач – постоянно приходится перетасовывать их, определяя наиболее приоритетные.

В пятницу вечером, закрывшись в своем кабинете, руководитель с тоской перебирает варианты, а недовольные подчиненные ожидают за дверью, чтобы до наступления выходных еще раз напомнить шефу о необходимости действовать побыстрее. Руководитель осознает, что чем больше обязанностей он берет на себя, тем меньше ему удастся сделать, но он не может сделать очередной шаг из-за недостатка времени, так как большая его часть уходит на выполнение требований его руководителя и выполнения собственных функциональных обязанностей. А весь имеющийся резерв времени, оставленный для использования «по собственному усмотрению», растаскивает суетливая обезьянья стая. Менеджер попадает в порочный круг.

Эта ситуация будет воспроизводиться до тех пор, пока руководитель не задаст себе правильный вопрос: «Кто на кого работает?» Ведь даже если руководитель и разберется с накопившимися делами за выходные, то это может очень понравиться подчиненным, и каждый из них с удовольствием будет навешивать на него все больше и больше дополнительных «обезьян» из числа своих обязанностей.

В понедельник, прекрасно выспавшись и великолепно отдохнув (наконец-то позволив себе провести время с семьей), руководитель отправляется на работу, имея четкий план действий. В его рабочем графике отныне нет места «времени, которым распоряжаются подчиненные». Ликвидация этой «статьи расхода» позволяет увеличить временной ресурс, который можно использовать по собственному усмотрению. Конечно, какое-то время придется тратить на общение с подчиненными, ведь нужно убедиться, что те вполне овладели трудным, но необходимым искусством полноценного ухода за обезьянами. Из появившегося у менеджера «своего» времени можно будет также выкроить солидный отрезок для того, чтобы лучше справляться с требованиями вышестоящего руководства и системы. На перестройку, возможно, уйдет не один месяц, но это не должно его пугать, поскольку преимущества новой схемы распределения времени огромны. Теперь главная цель руководителя – рационально управлять своим временем.

Прощание с обезьянами. Явившись на работу, руководитель поочередно приглашает к себе в кабинет подчиненных, которые к тому времени уже собрались у его двери с огромным желанием напомнить боссу о своих обезьянах. Посадив очередную обезьяну между собой и сотрудником, руководитель вместе с ним решает, что нужно предпринять, чтобы следующий ход передать подчиненному. При этом руководитель сообщает подчиненным новые правила взаимодействия:

1. Пока я помогаю вам решить эту или какую-либо иную проблему, она ни на секунду не перестает быть вашей и только вашей. Ведь если она становится моей, то вы от нее избавляетесь. А как я могу помочь человеку, у которого нет проблем?

2. Когда наша беседа закончится, проблема исчезнет из моего кабинета так же, как она здесь появилась, – вместе с вами. Вы можете просить моей помощи в назначенное для этого время, и тогда мы вместе определим, каким должен быть следующий шаг и с чьей стороны.

3. В тех редких случаях, когда следующий шаг буду обязан сделать я, решение мы примем совместно. Сам, в одиночку, я больше и пальцем не пошевелю.

Эту схему начальник доводит до каждого подчиненного. Завершив беседу, руководитель с удовольствием наблюдает, как еще одна обезьяна, удобно устроившись на плече очередного подчиненного, ответственного за ее кормление и уход, покидает его кабинет. С некоторыми обезьянами не так-то просто разобраться. В особо сложных случаях менеджер может даже отложить принятие решения, но, обязательно передав обезьяну подчиненному (пусть подремлет на спине у подчиненного, там ей будет ничуть не хуже, чем на спине начальника).

После этого сотрудники уже не будут поджидать менеджера за дверью его кабинета. И когда за последним из них закрывается дверь, он вдруг осознает, что больше нет необходимости держать дверь закрытой – обезьян за ней нет. Они, конечно, вернуться, но лишь тогда, когда он их пригласит, сверившись с записями в своем органайзере.

Впрочем, отлично понимая, что конструктивное вмешательство – вещь не лишняя, руководитель нет-нет да и заглянет в комнату подчиненного, чтобы добродушно поинтересоваться: «Ну, как там наши дела?». При этом руководитель расходует время «по собственному усмотрению», а подчиненный – согласно требованиям босса.

Передача инициативы. Следует отметить важный принцип: прежде чем поощрять инициативность подчиненного, руководителю необходимо убедиться, что тот в принципе ее проявляет. Если менеджер допустит, чтобы инициатива перешла к нему, он может распрощаться со временем, которое расходует по собственному усмотрению, так как оно будет целиком посвящено проблемам подчиненных.

Следует также помнить, что руководитель и его подчиненный не могут одновременно продвигать одну и ту же инициативу. Слова подчиненного «У нас проблема» – сигнал об опасности, который должен насторожить начальника: это значит, что в представлении подчиненного обезьяна уже сидит на двух спинах. В этом случае можно доброжелательно спросить: «У Вас есть проблема, которую Вы не можете решить?»

В отношениях руководителя с вышестоящим руководством и системой можно выделить пять уровней инициативности руководителя (они расположены по мере возрастания проявлений инициативы), когда он:

- 1) ждет прямого указания;
- 2) спрашивает, что нужно делать;
- 3) предлагает свой план, который затем реализует;
- 4) действует самостоятельно, по ходу дела спрашивая совета;
- 5) действует самостоятельно и представляет отчет о проделанной работе.

Естественно, руководитель, обладающий достаточным уровнем профессионализма, не должен довольствоваться вариантами 1 и 2. Если он выбирает вариант 1, то утрачивает контроль над деятельностью и временем. Он даже теряет право быть недовольным порученным ему заданием и установленными сроками исполнения.

Действуя согласно варианту 2, руководитель может контролировать сроки, но не содержание работы.

Если же его инициативность соответствует уровням 3, 4 или 5, ему подконтрольны и содержание работы, и фактор распределения времени. При этом максимум свободы получает тот, кто находится на уровне 5.

Соответственно, и в отношениях с подчиненными руководителю необходимо преследовать две цели. Во-первых, пресекать их попытки действовать по схемам 1 и 2. Во-вторых, следить, чтобы по каждой проблеме, обсуждающейся в его кабинете, была достигнута договоренность об уровне инициативности исполнителя, а также о времени следующей встречи (тут на помощь руководителю приходит органайзер).

Искусство ухода за обезьяной. В обращении с обезьянами необходимо соблюдать пять основных правил, нарушителя которых ждет суровое наказание – лишение времени, которое он мог бы расходовать по собственному усмотрению.

Правило 1. Обезьян следует или кормить, или пристреливать. Поскольку, если их не кормить, они умрут с голоду, и менеджеру придется тратить время на реанимацию или – увы – на вскрытие.

Правило 2. Численность стаи не должна превышать тот максимум, который менеджер в состоянии обслуживать. В ведении подчиненных окажется столько обезьян, сколько начальник успевает накормить, – ни одной больше. Если обезьяне обеспечен хороший уход, на кормление уходит от 5 до 15 минут.

Правило 3. Обезьян следует кормить строго по расписанию (например, в рамках совещания). Абсолютно недопустимо бросаться на поиски умирающих от голода животных, пытаясь накормить хотя бы тех, кто попался под руку.

Правило 4. Кормить обезьян нужно в режиме личного общения или по телефону. Электронная почта не годится, так как при получении послания очередной ход (ответ) оказывается за руководителем. Документация – хорошая добавка к рациону обезьяны, но она не может заменить основной процесс кормления.

Правило 5. Каждой обезьяне должно быть назначено время следующего кормления – с обязательным указанием уровня инициативности. Эти договоренности могут быть в любой момент пересмотрены по обоюдному согласию, но они всегда должны быть четкими и однозначными. Если это правило не соблюдать, обезьяна либо умрет, либо переберется на спину руководителя (Шеремета П. Уроки дирижера // Рынок капитала. 2001. № 5).

Совет руководителю, желающему разумно организовать свое время, звучит так: «Добейтесь контроля над содержанием и расходом своего временного ресурса». Для этого необходимо соблюдать три условия эффективного управления.

1. Следует увеличить долю времени, расходуемого по собственному усмотрению, за счет уменьшения времени, уходящего на решение служебных задач своих подчиненных.

2. Часть высвободившегося ресурса необходимо направлять на обучение подчиненных. При этом руководителю необходимо добиться, чтобы каждый из подчиненных проявлял профессиональную инициативу.

3. Остаток образовавшегося ресурса следует использовать для оптимизации деятельности, связанной с требованиями руководства и системы.

Выполняя все три условия, руководитель получит мощнейший инструмент и сможет практически неограниченно повышать продуктивность каждого часа, потраченного на управление своим временем.

14. СТУПЕНИ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА ЛИДЕРА

Мнение о том, что профессионализм руководителя заключается в его способности так организовать процесс деятельности организации, чтобы тратить минимальное количество времени на его обслуживание и, тем самым, оставляя максимальное количество времени на формирование перспективных замыслов и собственное совершенствование, поддерживаться многими экспертами в области психологии управления. Так, согласно определению управления А. А. Урбановича, управление – это направленное воздействие на систему или отдельные происходящие в ней процессы с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств

(Урбанович А. А. Психология управления. Минск : Харвест, 2005. С. 35). В соответствии с этим определением, профессиональный управленец влияет на систему только с целью коррекции, т. е. при необходимости произвести определенные изменения.

Схожее представление об эффективном управлении уходит корнями в древнекитайскую традицию управления. Так, в Китае «управлять» буквально означает «выправлять».

В. К. Тарасов обозначает общее направление изменения роли руководителя по мере становления его профессионализма: *от бурного, порой беспотопного деяния – к толковому недеянию*.

Он пишет, что неопытный руководитель сначала много думает над тем, какой приказ отдать. А уж после того, как отдаст, развивает кипучую деятельность, чтобы обеспечить его выполнение.

Опытный руководитель сначала создаст условия для выполнения своего приказа. А уж потом возможно и не отдаст его вовсе, а лишь выскажет пожелание и оно будет выполнено.

Идеальный руководитель – вообще как бы бездействующий. Ему не нужно отдавать приказы, так как люди и сами догадываются, что им делать. Ему не нужно спрашивать, сделано ли, если не было землетрясения или новой мировой войны, которая возможно могла бы помешать выполнению. Он отдает только исключительные приказы, кардинально изменяющие направление деятельности. Идеальный руководитель бездействующий, как бездействует плывущий под стремительным парусом по сравнению с гребущим веслами (Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. М. : Добрая книга, 2003. С. 59–61).

Автор выделяет восемь ступеней в развитии любого первого руководителя, отмечая, что переход с одной ступени на другую сопровождается соответствующим изменением его роли в фирме. Каждый раз руководитель освобождается от необходимости выполнять определенную организационную и управленческую работу, переложив ее на плечи нижестоящего руководителя (Тарасов В. К. Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах. М. : Добрая книга, 2004. С. 18–25).

Первая ступень (персонифицированный уровень управления). Можно сказать, что руководитель «взобрался на первую ступеньку», если он стал тем человеком, которому подчиняются, и он освободился от необходимости доказывать подчиненным свое моральное право на руководство. Его роль заключается в следующем:

- устанавливать порядок;
- доводить его до сведения подчиненных;
- контролировать выполнение поручений;
- поощрять и наказывать подчиненных по результатам контроля.

Руководитель находится в центре всех значимых и незначительных событий, все вопросы замыкаются на него. Вопрос, производительно ли

при этом работает коллектив, вторичен и не является самым главным. Важно, что все происходит только с его ведома и под его контролем.

Вторая ступень (обезличенный уровень управления). Руководитель освобождается от необходимости решать проблемы загрузки подчиненных. Раньше, когда любые вопросы замыкались на него, к нему стояла очередь подчиненных, некоторые из которых оказывались незагруженными работой в ожидании его указаний. Все упиралось в его «пропускную способность». Теперь он овладел хотя бы в самом простом виде искусством делегирования, что позволило перейти от управления конкретными людьми к управлению ролями, т. е. осуществлять обезличенное управление через общие приказы, правила, инструкции и другую нормативно-распорядительную документацию. Теперь его роль, главным образом, состоит в организации разработки и утверждении этой самой документации.

Третья ступень (командный уровень управления). У руководителя уже нет надобности «организовывать выполнение собственных приказов». На предыдущей ступени, после отдачи приказа требовались еще время и силы именно на эту работу, и только после завершения мероприятий по организации выполнения приказа он и начинал, собственно говоря, действовать. В то же время издавались следующие приказы, которые исходили из того, что предыдущий действует уже с момента его подписания, что фактически не отражало существующей действительности. В результате, время на организацию выполнения этих следующих приказов еще более увеличивалось. Так нарастал нормативный хаос. И только когда руководитель научился издавать не приказы, а команды (команда – это такой приказ, который не нуждается в растолковании и организации его выполнения, поскольку неоднократный опыт его выполнения подчиненные уже имеют), руководитель освоил командный уровень управления. Теперь его роль, главным образом, состоит в стандартизации всех работ и процедур. Ведь только благодаря стандартизации (*одни и те же работы выполняются строго одними и теми же способами*) любую новую процедуру, словно из конструктора «Лего», можно составить из стандартных элементов, превращая приказ в команду.

Четвертая ступень (иррациональный уровень управления). Руководитель освобождается от необходимости отдавать приказы и распоряжения. Он использует просьбы, пожелания и оценки для корректировки картины мира подчиненных. Ведь его пожелания без всякого приказа теперь выполняются. Особое значение приобретают *поступки* руководителя, которые задают ценности в фирме, и в этом его главная роль. Поступок не есть точное рациональное указание, он апеллирует к ценностям и эмоциям подчиненных. Это переход на *иррациональный* уровень управления, рациональным же уровнем занимаются нижестоящие руководители (его заместители). Роль руководителя заключается в интеграции коллектива вокруг ценностей фирмы.

Пятая ступень (познавательный уровень управления). Здесь руководитель освобождается от необходимости использовать повествовательные обращения к подчиненным, он лишь задает вопросы. Последовательное задавание вопросов – большое искусство, позволяющее выявить слабые места, некачественную работу, небрежность, ложь, обман и т. п. Ведущая роль руководителя состоит в предвидении будущих проблем и перспектив, которые не могут разглядеть его подчиненные, будучи увлеченными процессом. Через искусство задавания проблемных вопросов руководитель овладевает мастерством разглядывания мелочей и деталей (*мелочь – это то, значение чего мы в данный момент не понимаем*). На этой ступени руководитель овладевает искусством управления на познавательном уровне.

Шестая ступень (дистантный уровень управления). Руководитель освобождается от необходимости инициативных обращений к подчиненным. Он переходит в «запросный режим»: если надо – к нему обращаются. Он находится как бы «в стороне от процесса», имеет возможность разглядывать дела фирмы со стороны, видеть ее место и перспективы на рынке, в политике или в геополитике. Его ведущая роль заключается в том, чтобы «за деревьями увидеть лес», что было невозможно на предыдущих ступенях. Отвечая на вопросы, он обучает подчиненных решать такого рода вопросы самостоятельно, превращаясь тем самым в *учителя*, к которому ученики-подчиненные обращаются в трудную минуту, не беспокоя «по пустякам».

Седьмая ступень (акцептирующий уровень управления). Руководитель освобождается от необходимости отвечать на открытые вопросы подчиненных: они обращаются к нему лишь с готовыми вариантами ответов. Он же лишь акцептирует один из вариантов. Руководитель становится *лидером* в чистом виде. Его роль – акцептировать ту или иную картину мира, которую предъявляют ему подчиненные.

Восьмая ступень (метафорический уровень управления). Руководитель освобождается от необходимости управленческих контактов с подчиненными. Они так воспитаны и обучены, что со всем могут справиться без него. Он же превращается в ту невидимую и неосязаемую ось, вокруг которой крутится вся фирма. Он становится идеальным руководителем, «о котором известно только одно: что он есть». Но поскольку он – «не действующий» руководитель, и никакого контакта с ним нет, то и быть уверенным в том, что он действительно есть, можно лишь веруя в это. Поэтому идеальный руководитель не отличим от легенды о нем. Он не тогда исчезает, когда умирает, а лишь когда уже рушится легенда о том, что он есть. Это – метафорический уровень управления. Здесь роль руководителя состоит в том, чтобы быть для фирмы системообразующей легендой (*Тарасов В. К. Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах. М. : Добрая книга, 2004. С. 18–25*).

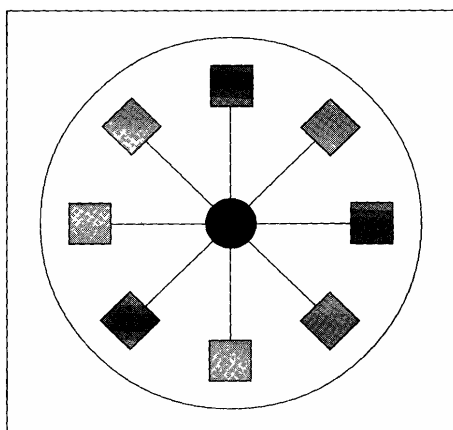
В практической реальности роль руководителя нередко рассредоточена по различным ступенькам, в разных пропорциях, для разных руково-

дителей. При этом важно подчеркнуть, что возможность руководителя расположиться на той или иной ступени зависит от степени обученности его подчиненных, их готовности занять нижеследующую ступень. По мнению Владимира Тарасова, ценятся и делают карьеру в организации те подчиненные, которые помогают руководителю взобраться на последующую из описанных восьми ступеней, а не тянут его вниз.

Представленные ступени профессионализма отражают фазы перерождения руководителя в лидера. Они затрагивают изменения как общей организационно-управленческой структуры, внутренней философии фирмы, так и мировоззрения самого руководителя. Для того чтобы руководитель мог стать лидером, ему необходимо освободиться от выполняемых им классических функций руководства и освоить другие – лидерские.

Поднимаясь по первым трем ступеням, руководитель активно освобождается от руководящих функций, делегируя их подчиненным. Эти ступени можно назвать функциональными: их может пройти любой менеджер. Но для того чтобы взобраться на последующие ступени, руководителю необходимо не просто делегировать полномочия, но и уметь инициировать необходимые изменения в моделях мира подчиненных, транслировать им новые ценности и быть открытым к собственному личностному и профессиональному саморазвитию. Можно сказать, что руководитель, сумевший подняться на последние ступени, перерастает руководство и становится Лидером.

Этапы делегирования руководителем полномочий удобно представить на примере изменения его роли и позиции на различных стадиях формирования эффективной команды. В настоящее время наличие команды является одним из признаков высокоэффективных организаций. Поэтому профессионализм руководителя во многом определяется его способностью преобразовать структурные подразделения организации в профессиональные саморегулирующиеся команды, способные самостоятельно и профессионально решать поставленные перед ними задачи и оптимизировать собственную деятельность. Роль и позиция руководителя по мере формирования команды меняется следующим образом.



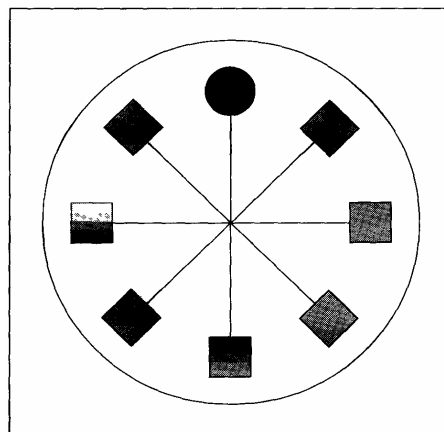
Стадия 1. Начинаящая команда. На этой стадии руководитель находится в центре всех взаимодействий в группе (выделен кружком). Он координирует действия всех членов команды, мотивирует и обучает их (нередко используя личный пример), контролирует результаты и эффективность деятельности каждого подчиненного.

Основные задачи руководителя на этом этапе заключаются в определении функций подчиненных, соразмерных их уровням

компетентности и профессионализма, и в обеспечении их возможности выполнять свою работу самостоятельно и нести ответственность за свои действия.

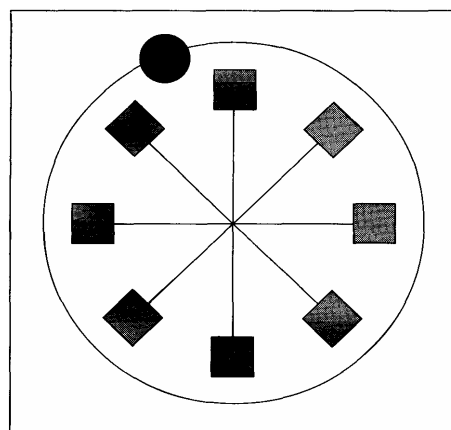
По мере формирования профессионализма и самостоятельности подчиненных, руководитель делегирует им часть функций, которые прежде он выполнял сам.

Стадия 2. Команда переходного периода. На этой стадии, в то время как члены команды формируют соответствующую профессиональную компетентность и принимают на себя все большую ответственность за выполняемую ими работу, руководитель освобождается от необходимости контролировать действия каждого подчиненного и предоставляет членам команды возможность напрямую взаимодействовать друг с другом при решении профессиональных задач. При этом внимание руководителя перемещается с контроля за деятельностью каждого конкретного сотрудника на координацию внутригрупповых взаимодействий сотрудников.



Таким образом, основные задачи руководителя на этом этапе заключаются в обеспечении возможности подчиненных самостоятельно и напрямую взаимодействовать друг с другом, а также в осуществлении контроля за общегрупповой деятельностью.

Стадия 3. Опытная команда. На этой стадии, по мере того как члены команды приобретают опыт профессионального внутригруппового командного взаимодействия, руководитель уже не испытывает необходимость координировать деятельность сотрудников и позволяет членам команды самим координировать общегрупповую деятельность. Он затрачивает все меньше времени на отслеживание повседневной деятельности сотрудников, соответственно, у него высвобождается больше времени на получение дополнительных внешних ресурсов для команды и управления внешними отношениями группы.

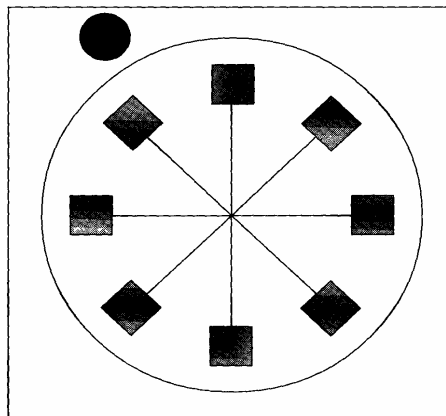


Таким образом, основными задачами руководителя на этом этапе являются осуществление контроля за эффективностью деятельности команды и управление взаимоотношениями с внешними инстанциями.

Стадия 4. Зрелая команда. На этой заключительной стадии формирования команды (но не формирования профессионализма руководителя) она несет полную ответственность за свою работу. По сути, руководитель

в его привычной роли исчезает для ее членов. Они сами решают большинство профессиональных и административных вопросов, самостоятельно планируют свою работу, распределяют роли и обязанности, преодолевают технические и прочие трудности при минимальном вмешательстве извне.

На этом этапе руководитель получает возможность перейти на управленческий уровень. Он координирует взаимодействие различных команд и распределяет ресурсы между ними. По запросу команды руководитель может либо оказывать ей непосредственное содействие (в этом случае команда переходит на предыдущую стадию), либо привлекает для этого внешние источники.



Рассмотренные этапы становления профессионализма руководителя показывают изменения его роли и позиции. В качестве формулы профессионального становления первого руководителя можно признать последовательность: «РУКОВОДСТВО – УПРАВЛЕНИЕ – ЛИДЕРСТВО». Первоначально руководитель осваивает функции непосредственного руководства людьми. Затем он освобождается от них, делегируя их подчиненным, и принимает на себя функции управления организацией. Затем он делегирует и эти функции, полностью сосредотачиваясь на функции позиционного лидера.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем заключается сходство «дирижерских функций лидера» и «лидерских функций дирижера»?
2. Раскройте смысл правил рационального использования рабочего времени руководителя, метафорически описанных У. Онкеном и Д. Уоссом.
3. Перечислите восемь ступеней профессионализма лидера по В. К. Тарасову.
4. В чем заключаются основные роли руководителя на обезличенном и командном уровнях (ступенях) профессионализма по В. К. Тарасову?
5. В чем заключаются основные задачи руководителя «опытной» профессиональной команды?
6. На какой стадии формирования профессиональной команды руководитель перестает контролировать действия каждого подчиненного и предоставляет членам команды возможность напрямую взаимодействовать друг с другом?

Библиографический список

1. Бойетт, Д. Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Д. Г. Бойетт. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 356 с.
2. Евтихов, О. В. Психология управления персоналом: теория и практика / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2010. – 319 с.
3. Евтихов, О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 238 с.
4. Малявин, В. В. Искусство управления / В. В. Малявин. – М. : Астрель : АСТ, 2004. – С. 9.
5. Тарасов, В. К. Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах / В. К. Тарасов. – М. : Добрая книга, 2004. – С. 18–25.
6. Тарасов, В. К. Технология жизни: книга для героев / В. К. Тарасов. – М. : Добрая книга, 2003. – С. 59–61.
7. Урбанович, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск : Харвест, 2005. – С. 35.
8. Harvard Business Review, Россия. – 2004. – № 1. – Сентябрь

Раздел 5

ПЕРСПЕКТИВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЙ

15. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ЛИДЕРСТВУ В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Современные социально-экономические и политические условия значительно отличаются от тех, что были всего несколько десятилетий назад и предъявляют особые требования к организационным лидерам в настоящее время. Так, глобализация, стремительное развитие информационных технологий, преобразования информации в цифровую форму приводят к тому, что лидерам стало намного сложнее, чем это было раньше, ориентироваться в ситуации и предсказывать тенденции развития будущих событий. А в результате расширения арены предпринимательской деятельности за пределы отдельных стран и даже континентов лидеры сталкиваются с необходимостью учитывать национально-этнические особенности представителей различных культур. Все это требует изменения подхода организационного лидера к управлению.

Среди современных исследований социально-психологической ситуации и особенностей проявления организационного лидерства, на наш взгляд, особый интерес вызывает работа, опубликованная авторским коллективом ученых (Дж. Дэй, П. Сенге, О. Шармер, М. Янг, Дж. Яворски и др.), сделанная на основе широкомасштабного международного исследования, проведенного компанией McKinsey в 1999–2000 гг. Авторами была предпринята попытка положить начало формированию нового подхода к пониманию компетенций, необходимых организационному лидеру в современном мире. В исследовании-опросе приняли участие двадцать четыре авторитетных эксперта в области организационного лидерства из различных стран мира, а по его результатам был представлен отчет под названием «Illuminating the Blind Spot: Leadership in the Context of Emerging Worlds», что можно перевести как «Освещение белых пятен: лидерство в контексте современных реалий» (Illuminating the Blind Spot: Leadership in the Context of Emerging Worlds [Electronic Resource] / O. Scharmer, W. B. Arthur, J. Day et al. // McKinsey-Society for Organizational Learning (Sol) Leadership Project, 1999–2000. 24 p. URL: <http://www.dialogonleadership.org>). В нем приводится перечень, состоящий из семи основных характеристик современной

ситуации, в которой работают лидеры крупных организаций. На наш взгляд, в числе наиболее актуальных характеристик современной ситуации в контексте рассматриваемой проблемы из этого перечня можно отметить следующие:

1. Мы живем, руководим и работаем в эру столкновения сил. Авторы отмечают, что волны перемен захлестнули мир. Глобализация, демографические изменения, миграция, индивидуализация, высокая конкуренция, борьба за социальный и природный капитал – все это приводит к столкновению сил. Этими противопоставляемыми силами являются: скорость и устойчивость, исследование и использование, глобальные и локальные способы организации, различающиеся по своей сути подходы к лидерству в организациях «сверху вниз» и «снизу вверх» и др. Подобное уже происходило в истории человечества, но есть существенное отличие современности от всех предшествующих периодов истории. Оно заключается в том, что темп изменений стал намного быстрее, а частота и амплитуда реструктуризаций и реформ значительно увеличились. В результате лидерам стало намного сложнее предсказывать тенденции развития будущих событий, чем это было раньше.

2. Новый вызов для лидеров – научиться чувствовать и использовать возникающие возможности. В новой реальности изменяются и требования к лидерству. В настоящем для лидеров наиболее актуальна способность научиться быстро понимать тенденции изменений для того, чтобы встраиваться в происходящее (увидеть в нем свое место и позиционировать себя и организацию как часть той огромной силы, которая уже начала изменять мир). Им необходимо развивать и использовать способность видеть и правильно применять возникающие возможности в экономике и бизнесе, движимые высокими технологиями и инновациями.

3. Приоритеты сегодняшних лидеров претерпевают изменения. Раньше в условиях стабильности большие ставки делались на понятные осязаемые материальные факторы. Сейчас же на первый план выходит человеческий фактор и огромнейшую значимость приобретает такой аспект как человеческие взаимоотношения. Ценности, взаимоотношения и человеческий потенциал становятся важнейшими составными частями создания стоимости. Поэтому лидерам необходимо в большей мере опираться на человеческую сторону бизнеса.

4. Успех деятельности базируется на обязательном принятии во внимание таких аспектов как сложность и эволюция всего происходящего вокруг. Действительность перестала рассматриваться учеными как статичность, а понимается теперь как изменяющаяся, эволюционирующая система. В соответствии с этой точкой зрения, системы появляются изнутри, а части отражают целое, выявляются тенденции эволюции взаимоотношений.

5. Качество знаний обуславливает эффективность деятельности. Изменения, происходящие сейчас в теории менеджмента, отражают более широкую тенденцию, начало которой было положено социологией и теорией познания, пройдя этап лингвистического подхода в философии в XX в., когда внимание стало перемещаться от индивидуального сознания личности к межсубъектной области языка, а также период деятельностного подхода, когда предметом внимания было не просто наблюдение социального поведения, но и его изменение. В наши дни сфере знания о человеке фокус внимания перемещается от осязаемых к неосязаемым факторам формирования социальной действительности. Под осязаемыми понимаются такие факторы, которые легко увидеть со стороны любому наблюдателю (например, общение), а неосязаемыми факторами являются те, которые человек способен отследить внутри себя только сам (например, качество своего внимания, свой опыт), т. е. все то, что является личным, скрытым внутри нас. Значительное повышение интереса к опыту и взаимосвязи между характеристиками сознания, опытом и эффективностью деятельности человека: как на индивидуальном уровне, так и на коллективном в результате приводит к тому, что в наши дни наиболее популярным предметом исследования становятся наименее поддающиеся изучению сферы сознания и опыта, которые Э. Рош называет «личностным или изначальным знанием (primary knowing)». Имеется в виду знание, которое доступно только самому человеку о себе. Схожей точки зрения придерживаются Дж. Яворски и О. Шармер, которые отмечают, что в настоящее время «для того, чтобы успешно вести бизнес в среде, движимой высокими технологиями, лидерам необходимо развивать в себе новые способности в сфере познания, уделяя большое внимание неосязаемым источникам знания и осознания».

6. Чем больше вещи меняются, тем все более они остаются прежними. Несмотря на все разговоры о новом типе экономики и о том новом типе лидерства, который необходим в новых условиях, наиболее яркие проявления лидерства в современном мире все равно остаются неизменными. И даже несмотря на очевидную необходимость в новых подходах к лидерству, созданию стратегии и организации процесса управления, в большинстве организаций эти вещи изменились очень мало. Как отмечает В. Орликовски, чем больше мы стараемся изменить наш способ деятельности в соответствии с появлением новых технологий, тем более неизменным он остается. Технологии меняются, наш подход к работе с ними – нет. Очень редко можно увидеть случаи, когда люди на самом деле начинают работать по-иному, импровизируют и изменяют структуры, в которых они существуют. Исходя из этого, одной из важных задач для современных лидеров представляется: создать знание, позволяющее действовать, знание,

которое поможет им распознать сущность современного лидерства. Им необходимо преодолеть самое главное – изменить сложившийся подход, изменить устоявшуюся систему, а сделать это возможно, лишь поняв глубокие причины, обуславливающие поведение и необходимость в изменениях и инновациях.

Также авторами выдвинуты интересные предложения и в отношении интегральной обобщающей теории современного лидерства (An Overarching Theory). На их взгляд, обобщающая теория должна содержать основные теоретические положения.

1. *Опыт должен выступать в качестве информационного ресурса для стратегии и лидерства.* Процесс формирования социальной действительности не может рассматриваться нами во всей своей целостности. В ежедневной практике мы не можем наблюдать, что предшествовало тому или иному административному действию или бизнес-решению, другими словами: мы не способны увидеть мыслительный процесс, обуславливающий деятельность. Также мы не можем уловить переход мысли из сознания к словесной форме, затем к поведенческому проявлению и действию. Мы видим только действие и способны выстраивать гипотезы, почему мы действуем именно так, но мы не всегда можем установить реальный движущий фактор.

2. *Социальная и управленческая действительность возникают из единого глубокого «источника».* Для того, чтобы создать наиболее соответствующее сегодняшней реальности понимание лидерства, необходимо обратиться к знаниям, накопленным в философии, теории деятельности и теории познания. Только в этом случае возможно достичь понимания того, как формируется социальная и управленческая действительность.

3. *Личностная составляющая (the Self) – это ушко иглы.* Сегодня все существующие практики лидерства основаны на том, что является видимым (наблюдаемым). Лидерство будущего должно основываться на развитии более глубоких знаний. Такой подход увеличит качество принимаемых решений и сделает людей более творческими.

4. *Генерация новых знаний и создание инноваций всегда связаны с определенным контекстом.* Без сведений о временных, пространственных и реляционных связях есть только информация, но еще не знание. Знание всегда соотносено с восприятием. Как отмечает японский философ Kitaro Nishida, каждое «место» имеет три измерения: физическое (объективность), восприятие психических и социальных отношений (интерсубъективность), и собственное восприятие или восприятие себя (трансубъективность «self-transcending dimension»). Существует очень большое различие между физическим и ментальным (интерсубъективным) нахождением людей. В качестве примера Джон Као приводит театр. Находясь в зале

и увлеченный пьесой, человек быстро забывает факты физического места (ощущения кресла, архитектуры театра и т. п.). Он ментально пребывает в самой пьесе и вовлечен в действия, которые происходят на сцене между участниками. Происходит проективная идентификация с персонажами, что приводит к состоянию, в котором теряется ощущение объективного физического пространства и времени.

5. *Глубинное восприятие (Primary Knowing): изменение того места, где мы находимся.* По мнению авторов, для современного лидера важно умение изменять в восприятии то «место» где он находится (уметь воспринимать ситуацию из различных позиций, представленных Джоном Као). При этом третье место, обозначенное Джоном Као подразумевает уже совсем другой уровень восприятия и познания. Это мудрость самопознания или то, что Элеонора Рош ранее назвала Primary Knowing – первичным, изначальным знанием. В дзен-будизме это представляется как вспышка озарения или сатори, в котором человек воспринимает жизнь не как цепочку из событий, а как целостный пейзаж.

6. *Организации в движении.* Сейчас организации должны восприниматься как трансформирующиеся организмы, как контекст в развитии. Скорее всего, успешная компания будущего должна восприниматься как экология дифференцированных взаимосвязанных сфер, управляемых, направляемых и интегрируемых отдельными сотрудниками и их командами, которые участвуют в различных видах совместной деятельности.

7. *Организационное благополучие связано с взаимодействием трех реляционных сфер.* Организационные источники жизненной силы и жизнеспособности связаны с взаимодействием трех реляционных сфер: формальной (структурной), социальной (интерсубъективной) и личностной (транссубъективной). Здоровье организации зависит в первую очередь от гармоничного, взаимодополняющего, а не разрушительного взаимодействия этих сфер. Часто раздор и структурное насилие в организации происходят из господства одной точки зрения, или одного контекста: бюрократии (доминирование формальной сферы), диктата группы (доминирование социально-интерсубъективной связи), или различного рода фундаментализма (доминирование транссубъективной области).

8. *Лидерство по своей сути является личностным и коллективным феноменом.* Понимание организации, как живой человеческой системы, приводит к пониманию лидерства как создания условий для стимулирования этой жизненной системы. В такой системе присутствует как индивидуальное лидерство, индивидуальная инициатива, так и коллективное создание будущего своей организации.

В представленной концепции очень точно отражены особенности современной ситуации и требования к организационным лидерам. Она

создана на основе объединения философии, социологии, когнитивной психологии и теории менеджмента и охватывает все сферы жизнедеятельности: формально-организационную, социальную и личностную. Особая значимость в ней придается познанию лидером себя в целостности с окружающим миром, важности ориентации на собственный опыт, мыслительные процессы.

В заключение можно отметить, что на современном этапе развития науки актуальным является достижение нового уровня понимания опыта духовного развития человечества, показывающего, что принципиальные инновации в различных областях знаний могут корениться в рамках некоторых традиционных представлений. На наш взгляд, социальная и управленческая действительности возникают из единого глубокого «источника» и для того, чтобы создать соответствующее сегодняшней реальности понимание лидерства, необходимо обратиться к знаниям, накопленным в философии, социологии, теории познания и деятельности. Только в этом случае возможно достичь понимания лидерства не только как социально-психологического, но и как когнитивного феномена.

Лидерство обуславливается не только и не столько наличием у человека определенных лидерских качеств, а также навыков и особенностей взаимодействия с последователями – что было предметом большинства современных исследований. А в первую очередь оно обусловлено такими личностными составляющими как «лидерское мировоззрение» с соответствующими целями и социальными установками, а также «лидерская Я-концепция», представляющая совокупность представлений человека о себе как о лидере с соответствующими ценностями и социальной ответственностью.

Здоровье любой организации зависит от гармоничного, взаимодополняющего, а не разрушительного взаимодействия формальной, социальной и личностной сфер. Поэтому одна из важнейших компетенций современного лидера – уметь согласовывать (сонаправлять) различные интересы, т. е. делать так чтобы интересы организации совпадали с интересами подразделений и персональными интересами сотрудников.

В современных постоянно изменяющихся условиях для лидера необходима способность целостного, глубинного восприятия и понимания ситуации. Лидерам следует развивать чувствительность как к настоящему моменту, так и ближайшим перспективам (перспективное видение), способность полагаться на свое внутреннее ощущение того, что должно произойти и умение организовывать жизнь и деятельность в соответствии с этими событиями.

Также для лидера важно чувствование себя, своего «Я». Мы очень мало знаем о чувствовании себя, чаще всего нас учат игнорировать

или обесценивать его, хотя это чувствование является более важным, чем слух или зрение. И не важно, как человек его называет для себя: интуицией, подсознанием или опытом. Как справедливо отмечает Джеймс Бьюдженталь «...если человек слепой или почти слепой от рождения, единственный способ рассказать ему о чувстве зрения состоит в использовании неточных аналогий со слухом, осязанием или другими чувствами». Также сложно объяснить, что значит чувствовать себя. В данный момент ваши глаза сообщают вам, что перед вами – страница с текстом, а не белый прямоугольник с черными значками на нем. И вы можете непосредственно осознать каждое слово и предложение с заложенными в них значениями и смыслом. Внутреннее чувство (чувствование себя) может функционировать так же естественно и давать непосредственное осознание. Оно может сказать, например: «Мне не понравился разговор с этим человеком», а не сообщать «сырые» данные, из которых можно только выводить умозаключения типа: «Я заметил, что испытываю физическое беспокойство... наверное, мне наскучил разговор с...» и т. п.

Многие из нас хорошо знают, что нужно другим: чаще улыбаться, разговаривать вежливо и т. п., но порой точно не знают, что действительно в жизни хотят сами. На наш взгляд, развитие лидерского потенциала руководителя должно включать развитие способности иметь и воспринимать внутренние сигналы, знать, что ему нравится, а что нет, что хочется в настоящий момент, а что нежелательно, что приятно, а что не очень. Человек, не получающий этих сигналов изнутри, этих голосов своего истинного «Я», вынужден искать внешние опоры для руководства, что мало совместимо с лидерством. В качестве основного ресурса для формирования лидерского потенциала руководителя может выступать его персональный опыт. Нельзя передать действие (навык), можно только передать информацию (а чаще интерпретацию) об этом действии. При этом полезно понимать, что процесс восприятия социальной действительности не может рассматриваться нами во всей своей целостности. Наблюдая действие, мы способны лишь выстраивать гипотезы, почему человек действует именно так, но мы не всегда можем установить реальный движущий фактор. Поэтому нельзя «научиться» лидерству только слушая лекции и читая книги. Опыт является основным ресурсом развития. Как отмечает Виктор Каган: «...декларативное знание о вреде пьянства или курения, соблюдении десяти заповедей и т. п. мало что способно изменить в жизни людей. Его логически завершенная форма – эрудиция, которую Амбруаз Паре едко назвал „пылью, вытряхнутой из книг в пустой череп“. Реальное знание может ничего не знать о десяти заповедях, но при этом руководить поведением человека в точном соответствии им. Реальное знание – это знание собственного опыта, а не информации».

Контрольные вопросы и задания

1. Перечислите актуальные характеристики организационного лидерства в современной ситуации.
2. Какие основные теоретические положения построения обобщающей теории организационного лидерства выдвинуты на основе исследования, проведенного компанией McKinsey в 1999–2000 гг.?

Библиографический список

1. Бьюдженталь, Д. Наука быть живым / Д. Бьюдженталь. – М. : Класс, 2007. – 336 с.
2. Каган, В. Е. Психотерапия для всех и для каждого / В. Е. Каган. – М. : ЭКСМО-Пресс, 1998. – 384 с.
3. Jaworski, J. Leadership in the New Economy: Sensing and Actualizing Emerging Futures / J. Jaworski, O. Scharmer // Working paper, Society for Organizational Learning, Cambridge, MA, and Generon Consulting, Beverly, MA.
4. Nishida, K. An Inquiry into the Good / K. Nishida // Translated by M. Abe, Ch. Ives. New Haven. – CT : Yale University Press, 1990.
5. Orlikowski, W. Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective / W. Orlikowski // Information Systems Research. – 1996. – № 1. – P. 63–92.
6. Illuminating the Blind Spot: Leadership in the Context of Emerging Worlds [Electronic resource] / O. Scharmer, W. B. Arthur, J. Day et al. – McKinsey-Society for Organizational Learning (Sol) Leadership Project. 1999–2000. – 24 p. URL: <http://www.dialogonleadership.org>.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

=====

В заключение хотелось бы отметить, что исследованию проблемы лидерства в целом и выявлению лидерских качеств в частности посвятили жизнь многие исследователи. В результате появились различные теории и модели лидерства, а также перечни качеств и характеристик, которыми обладают или должны обладать лидеры. По замыслу исследователей, используя эти перечни, люди могут, так или иначе, оценить имеющийся у них потенциал лидерства.

Однако есть и другая позиция. Ее очень хорошо отразил эксперт в области управления Питер Друкер. «Вся дискуссия о чертах и характеристиках, необходимых лидеру, – пустая трата времени. Не существует универсальных черт руководителя-лидера. Среди самых эффективных руководителей, с которыми я за полвека сталкивался и работал, были и люди, отличавшиеся сверхобщительностью, и люди, запиравшиеся в своих кабинетах. Некоторые (впрочем, немногие) казались славными парнями, тогда как другие являлись приверженцами строжайшей дисциплины. Одни отличались быстротой и импульсивностью; другие изучали проблемы снова и снова, порой так никогда и не принимая решений. Некоторые излучали теплоту и мгновенно вызывали симпатию, а другие держали дистанцию. Кто-то любил поговорить о своих семьях, а кто-то никогда не касался чего-либо, кроме того, что требовало решения задач. Некоторых руководителей съедало тщеславие, но это не сказывалось на эффективности их работы. Иные были излишне застенчивы, старались держаться в тени, что опять-таки не отражалось на эффективности их работы. Некоторые вели аскетический образ жизни, как отшельники в пустыне; другие любили показной шик и удовольствия, устраивали шум по любому поводу. Я встречал руководителей, умевших слушать, однако в числе самых эффективных из тех, с кем мне доводилось работать, были и несколько человек, прислушивавшихся только к своему внутреннему голосу». (Бойетт Д. Г., Бойетт Дж. Т. Путеводитель по царству мудрости: Лучшие идеи мастеров управления : пер. с англ. 2-е изд., стер. М. : Олимп-Бизнес, 2004. С. 19).

Смысл лидерства нужно искать не только в том, какой человек, что и как он делает, сколько в том, куда он «идет». Лидером становится тот, кто определяет направление и прокладывает путь. У каждого лидера свой путь, но для того, чтобы стать лидером, нужно, как минимум, его иметь. Нужно знать, «куда идти». Тогда, возможно, найдутся и последователи, желающие следовать за ним. Но для этого путь лидера должен быть привлекателен для других, а замыслы – значительны.

Учебное издание

ЕВТИХОВ Олег Владимирович

ЭФФЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО

Учебное пособие

Редактор *К. С. Мирошникова*
Оригинал-макет и верстка *Е. К. Бурнакова*

Подп. в печать 31.07.2012. Формат 60×84/8. Бумага офсетная.
Печать плоская. Усл. печ. л. 7,7. Уч.-изд. л. 10,0.
Тираж 100 экз. Заказ . С 66/12.

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 24.04.953.П.000032.01.03. от 29.01.2003 г.

Редакционно-издательский отдел Сиб. гос. аэрокосмич. ун-та.
Отпечатано в отделе копировально-множительной техники
Сиб. гос. аэрокосмич. ун-та.
660014, г. Красноярск, просп. им. газ. «Красноярский рабочий», 31.