

Рецензенты:

Хасан Борис Иосифович — доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой психологии развития института естественных и гуманитарных наук Сибирского федерального университета;

Марьян Михаил Иванович — доктор психологических наук, профессор, заместитель начальника управления организации работы с личным составом ДКО МВД России.

Евтихов О. В.

Е27 Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. — СПб.: Речь, 2007. — 238 с.

ISBN 5-9268-0585-6

Пособие состоит из двух взаимодополняющих частей.

Первая часть «Теоретические основы лидерства» содержит описание современных представлений о феномене «лидерство» и результатов научных разработок этой проблемы. В ней рассматриваются различные теории, концепции и модели лидерства, а также вопросы взаимосвязи управления, руководства и организационного лидерства.

Вторая часть «Метафорические модели и стратегии лидерства» посвящена метафорическим описаниям лидерства. В ней представлены конструкты лидерства, содержащиеся в древнекитайских трактатах «Тридцать шесть стратагем» и «Искусство войны». Также приводится ряд практических советов, полезных руководителям.

Пособие предназначено для психологов, педагогов, эффективных руководителей и тех, кто стремится ими стать. Оно будет полезно и людям, стремящимся быть более успешными в общении и взаимодействии с другими людьми.

ББК 88.4

© О. В. Евтихов, 2007
© Издательство «Речь», 2007
© П. В. Борозенец, оформление, 2007

ISBN 5-9268-0585-6

Оглавление

Предисловие автора	7
Введение	10

Часть 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА

Глава 1. ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ЛИДЕРСТВЕ	15
1.1. Феномен «лидерство»: понятие и сущность	15
1.2. Эволюция теории лидерства	21
1.3. Зарубежные теории лидерства	33
Ситуационная теория лидерства Ф. Фидлера	34
Ситуационная теория П. Херси и К. Бланшара	38
Двумерная модель лидерства Р. Блейка и Дж. Моутон	40
Ценностная теория лидерства С. Кучмарски и Т. Кучмарски	44
Концепция «обслуживающего лидерства» Р. Гринлифа	47
Глава 2. ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ И РУКОВОДСТВА	50
2.1. Организационное управление	50
2.2. Организационное руководство	63
Стили руководства	64
Психологические типы руководителей	71
2.3. Организационное лидерство	77

Часть 2

МЕТАФОРИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ И СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА

Глава 3. МЕТАФОРИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ЛИДЕРСТВА.....	89
3.1. Искусство управления.....	89
«Управление колесницей».....	91
«Уроки дирижера».....	92
3.2. Особенности рационального использования времени	96
«Искусство управления обезьянами».....	97
3.3. Ступени профессионализма лидера	102
Глава 4. ДРЕВНЕКИТАЙСКИЕ КОНСТРУКТЫ ЛИДЕРСТВА	110
4.1. Лидерство, мудрость и власть в древнекитайской традиции	110
4.2. Древнекитайские стратагемы лидерства	115
Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао	119
Спокойно ждать, когда враг утомится	121
С противоположного берега наблюдать за пожаром	123
Пожертвовать сливовым деревом, чтобы спасти персиковое	124
Бить по траве, чтобы вспугнуть змею	126
Бросить кирпич, чтобы заполучить яшму.....	128
Схватить главаря, чтобы обезвредить разбойников.....	130
Вытаскивать хворост из-под очага	132
Золотая цикада сбрасывает чешую	134
Дружить с дальним и воевать с ближним.....	135
Грозить софоре, указывая на тут	138
Притворяться глупцом, не поддаваясь вождедениям (Делать безум- ные жесты, не теряя равновесия)	139
На сухом дереве развесить цветы	141
Бегство — лучший прием.....	142
4.3. Конструкты лидерства в трактате Сунь-цзы «Искусство войны»	144
1. Война — путь обмана, обман — путь войны	145
2. Победа без сражения	147
3. Победа должна быть легкой.....	148
4. Избегай «полного», а занимай «пустое»	150
5. Приходи первым и жди противника.....	152
6. В войне располагайся на выгодной местности	153

7. Награждай и наказывай умело	154
8. В бою помести солдат в местность смерти	156
9. Заботься о противнике.....	157

Глава 5. МЕТАФОРИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ РУКОВОДИТЕЛЮ	160
5.1. Особенности внутриорганизационного взаимодействия	160
5.2. Практика делегирования полномочий	163
5.3. Разница между созиданием и разрушением.....	167
5.4. О преданности и поддержке	168
Заключение	171
Библиографический список.....	173

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. «ТРИДЦАТЬ ШЕСТЬ СТРАТАГЕМ» (краткое описание)	181
Раздел 1. Стратагемы победоносных сражений.....	181
Раздел 2. Стратагемы сражений при равновесии сил.....	184
Раздел 3. Стратагемы наступательных сражений	186
Раздел 4. Стратагемы сражений с несколькими участниками.....	189
Раздел 5. Стратагемы битвы совместно с третьей стороной	191
Раздел 6. Стратагемы проигрышных сражений	194
Приложение 2. ТРАКТАТ «ИСКУССТВО ВОЙНЫ» СУНЬ-ЦЗЫ (в переводе ака- демика Н. И. Конрада)	198
Глава I. Предварительные расчеты	198
Глава II. Ведение войны.....	199
Глава III. Стратегическое нападение	201
Глава IV. Форма	202
Глава V. Мощь.....	204
Глава VI. Полнота и пустота	205
Глава VII. Борьба на войне	207
Глава VIII. Девять изменений.....	209
Глава IX. Поход.....	210
Глава X. Формы местности.....	213

Глава XI. Девять местностей	215
Глава XII. Огневое нападение	220
Глава XIII. Использование шпионов.....	221
Приложение 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ РУКОВОДИТЕЛЯ	223
Методика «Оценка предрасположенности к управленческой деятельности»	223
Методика «Самооценка управленческого потенциала»	225
Методика «Какой вы руководитель?».....	229
Методика «Самооценка руководящих способностей».....	232
Методика «Как вы справляетесь с делегированием полномочий?».....	235

Предисловие автора

Книга, которую вы держите в руках, состоит из двух частей. Первая часть содержит описание теоретических основ лидерства и характеризуется некоторой академичностью. Во второй части, богатой на метафоры и иллюстрации, рассматриваются конструкты лидерства, в том числе описанные в древнекитайских трактатах. Соответственно, она в большей степени может быть отнесена к области популярной психологии.

Первоначально у меня были сомнения, стоит ли в одной книге объединять две настолько различные по содержанию и стилю изложения части. Были предложения разделить работу на две книги, первую посвятив традиционному научному подходу к исследованию лидерства, а вторую — метафорическим моделям и стратегиям лидерства. Но в конечном итоге было решено сохранить структуру книги в настоящем виде.

На мой взгляд, было бы невежественно рассуждать о лидерстве, рассматривать различные приемы и стратегии лидера, не изучив научные представления об этом феномене. В то же время, знакомясь с научными моделями лидерства, необходимо не упускать из виду и «естественную ткань человеческих взаимоотношений» лидера с его последователями, которая, как правило, остается за рамками традиционного научного подхода. Познавая анатомию лягушки, можно получить множество ответов на вопросы об ее образе жизни. Однако для того, чтобы узнать ее повадки, необходимо наблюдать ее поведение, пока она жива и прыгает в естественных условиях. Следуя этой метафоре, можно сказать, что в первой части книги описаны некоторые фрагменты лидерства, научно извлеченные с помощью исследовательских инструментов, а во второй – приводятся примеры естественного проявления лидерства в различном их метафорическом описании.

Читать книгу можно в любом порядке. Людям с исключительно научным складом ума полезнее, наверное, начинать чтение с первой части. Ее содержание в большей степени обращается к логике читателя. Можно прочитать и вторую, если будет интересно.

Метафорическое повествование второй части направлено в первую очередь к личности и интуиции читателя, представляя разнообразный материал для размышлений. Людям творческим можно начинать чтение со второй части и обращаться к содержанию первой части книги по мере возникновения соответствующих вопросов. Хотя выбирать, конечно, вам.

У каждого лидера свой путь. Копирование лидерского поведения других людей не приводит к зарождению собственного. Можно сказать, что лидерство — это искусство, которое во многом основывается на жизненной активности и творчестве человека. При этом истоки лидерства скрыты внутри модели мира и индивидуальной философии лидера. Все его наблюдаемое поведение является лишь отражением фрагментов этой философии, которую, к сожалению, не сможет точно передать даже сам лидер.

Император Хуань-гун сидел на помосте под навесом и читал книгу. Внизу колесник Бянь ремонтировал его карету. Император прервал свое чтение и стал наблюдать за действиями старого мастера, а потом спросил его:

— Ты уже старый, почему ты сам ремонтируешь карету? Неужели у тебя нет помощника?
— Твоя правда, государь, — ответил Мастер. — Ремеслу-то я научил своих сыновей, а вот искусство свое передать им не могу. А работа здесь ответственная, требуется особое искусство. Если сделать колесо крепким, то оно будет тяжелым и некрасивым. Если постараться сделать его изящным, то оно будет ненадежным. Где та грань, та мера, которой я руководствуюсь? Она внутри меня, я постиг ее, но, к сожалению, не смогу передать ее ни словами, ни писанием. Это и есть искусство, но как его передать? В твоей карете колеса должны быть изящными и крепкими одновременно. Вот и приходится мне, старику, самому делать их.

Осмелюсь полюбопытствовать, а что читает государь?

— Слова мудрецов, — ответил Император.

— А эти мудрецы еще живы? — спросил колесник.

— Нет, давно умерли.

— Значит, и эти древние люди, должно быть, умерли, не раскрыв своего секрета. Выходит, читаемое государем — это лишь шелуха душ древних мудрецов.

Император молча отложил книгу, встал и ушел.¹

Любые попытки извлечь смысл из действия изменяют его, превращая в одну из интерпретаций. И то, что вы найдете в этой книге это тоже интерпретации, «шелуха душ мертвецов», в том числе древнекитайских. Но они могут помочь вам!

Удачи!

Олег Евтихов

Дорогой читатель!

Ваше мнение о книге, вопросы, замечания и предложения автору вы можете сообщить по электронной почте:

evtihov2003@mail.ru

¹ Раджниш Б. Ш. Дао. Путь без пути. Беседы по книге «Ле-цзы». М.: Либрис, 1994.

Введение

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.

Ранговая иерархия неизбежно складывается по мере количественного роста группы. В какой-то период ее существования некоторые члены группы начинают играть более активную роль в организации совместной жизнедеятельности и занимают лидирующие роли. К их словам прислушиваются с большим вниманием, чем к словам других членов, им оказывают большее уважение и предпочтение.

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 выполнения поставленной задачи во многом определяется 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. Человек, успешно справляющийся с этими функциями, наделяется группой дополнительной властью. Он получает право принимать решения, управлять группой, выносить санкции и поощрения.

Схожие функции и права имеются и у руководителя организации. Однако он приобретает их при назначении на должность. Необходимость подчинения руководителю обеспечивается должностными инструкциями и обязанностями подчиненных, заключенными договорами и контрактами. 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 нашего рассмотрения в первой части 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. Как показывают исследования, недооценка роли коллективного настроения и сплоченности ведет к потере до 15% продуктивно используемого рабочего времени. При плохом морально-психологическом климате в подразделениях эффективность труда падает на 15–40%, а при хорошем — напротив, возрастает на 10–20%¹. Кризисные ситуации и экстремальные условия существенно снижают надежность работы сотрудников, а также взаимовыручку, что нередко приводит к невозможности выполнения ими профессиональных задач, а в некоторых случаях — и к организационно-управленческому кризису.

Изучение лидерства в системе внутриорганизационных отношений направлено на получение ответов на важные вопросы прикладного характера. 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 первой части рассматриваются различные представления о сущности феномена «лидерство», анализируются особенности проявления лидерства в системе организационных отно-

¹ Социально-психологический климат в служебных коллективах: Методическое пособие / Под общ. ред. М. И. Марьиной, Е. А. Мешалкина. М.: ЦОКП МВД России, 2001. С. 5.

шений, а также степень влияния личностных качеств лидера на стиль его взаимодействия с окружающими людьми.

Во второй части предметом нашего внимания будет являться не только организационное, но и позиционное¹ (преимущественно военно-политическое) лидерство, особенности которого будут проиллюстрированы на примерах из опыта древнекитайских императоров и полководцев, обладавших непрекращаемой властью и с достоинством реализовывавших свои лидерские качества в многочисленных войнах. Их успешность во многом была обеспечена способностью мотивировать воинов, поддерживать их моральный дух и вести за собой. Используемые ими приемы и стратагемы, которые описаны в древнекитайских трактатах «Тридцать шесть стратагем» и «Искусство войны», также будут рассмотрены во второй части.

Искусство управления войском и искусство управления организацией в конечном итоге сводятся к искусству управления людьми и во многих случаях основаны на схожих приемах и стратагемах. Поэтому на наш взгляд изучение этих приемов полезно лидеру, способствует развитию его управленческого мышления и формированию лидерской «Я-концепции».

¹ Под позиционным далее будет пониматься лидерство, обусловленное выраженной ведущей (от глагола «вести») позицией лидера.

Часть 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА

- Общее представление о лидерстве
- Лидерство в системе управления и руководства

ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ЛИДЕРСТВЕ

1.1. 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 суда), 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.

В качестве организационного лидера признается член группы, который лучше других способен организовать ее на выполнение деятельности, объ-

единить 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 веке 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 века, до настоящего времени не только не существует однозначного определения понятия «лидерство», но различаются и представления о природе и сущности этого феномена.

Например, ряд исследователей отождествляют лидерство и влияние. Так, Н. И. Ильин, И. Г. Лукманова, А. Н. Немчин определяют лидерство как «способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей»¹.

Б. М. Басс² 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.

Не вызывает сомнений, что лидерство включает в себя процесс влияния, вместе с тем полное отождествление этих двух феноменов недостаточно оправданно, так как в любой организации каждый ее член так или иначе, в той или иной степени оказывает влияние на других сотрудников.

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.

¹ Ильин Н. И., Лукманова И. Г., Немчин А. Н. Управление персоналом / Под общ. ред. В. Д. Шапиро. М., 1996. С. 484.

² Bass B. M. Leadership, psychology and organizational behavior. N.Y., 1960.

Согласно его представлениям, лидерство по своей сути и по 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 делать¹.

Конечно же, власть как особый вид влияния лежит в основе лидерства, но наличие отношений власти не может служить базовой константой для конструирования определения лидерства. Как отмечает Д. Л. Казаков², власть имеется в руках любого руководителя, вне зависимости от того, является он лидером или нет. Очевидно, что быть руководителем и быть лидером в организации — не одно и то же.

Существовали и 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 руководителя³.

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 положение руководителя в коллективе взаимосвязаны и оказывают влияние друг на друга.

Достаточно плодотворным кажется подход, в котором лидерство представляется одной из функций управления. По мнению сторонников данного подхода, средствами менеджмента выступают четыре управленческих функции: планирование, организация, контроль и лидерство, причем последняя (лидерство) является ведущей. Если сравнить эту точку зрения с классической схемой: планирование, организация, мотивирование, координация и контроль, то видно, что лидерство занимает место мотивирования и координации. Сторонники данного подхода считают, что «суть лидерства заключается в осуществлении целенаправленного влияния со стороны субъекта деятельности на исполнителей путем ведения их за собой к установленной цели»⁴.

¹ Блондель Ж. Политическое лидерство : Путь к всеобъемлющему анализу / Пер. с англ. Г. М. Квашнина. М.: Российская академия управления, 1992. С. 3.

² Казаков Д. Л. Организационное лидерство как проблема социологии управления: Дис. канд. социол. наук. Н. Новгород, 2002. С. 16.

³ Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории. М., 1971.

⁴ Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: УЦ Перспектива, 1997. С. 64.

Однако и эта трактовка сужает понимание лидерства, так как лидер в различных ситуациях может выступать и как специалист по планированию, и как организатор, и как мотиватор, и как контролер.

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 следует признать, что авторитарный стиль управления может быть также эффективным, будучи реализованным лидером в соответствующих ситуациях.

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, в совокупности разработанные в социальной науке теории лидерства, казалось бы, охватывают все стороны феномена лидерства, а с другой — имеющиеся разрозненные и неоднородные элементы его понимания не удается сложить в целостное представление.

Для того чтобы по возможности сформировать системное видение лидерства, выделим общие сущностные характеристики этого феномена, которые позволят определять в каждом конкретном случае, идет ли речь о лидерстве или нет.

1. *Лидер должен иметь последователей.* Это первое, что можно утверждать с уверенностью. Именно наличие последователей отличает лидеров от нелидеров. За лидером следуют преданные ему ведомые. 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. 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?»¹.

¹ Blank W. The Nine Natural Laws of Leadership. N.Y.: AMACOM, 1995.

2. *Лидерство — это сфера 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 в первую очередь действия и поступки лидера и на этой основе формируют его восприятие. 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 дополнительным ресурсом лидера-руководителя, хотя не всегда соотносится с понятием «формальная власть». При этом должностной авторитет не является самодостаточным и устойчивым, если не подкрепляется другими компонентами (деловым или моральным).

4. *Лидерство складывается из событий (актов) лидерства.* Обычно лидерство рассматривается как длительный процесс, в ходе которого лидеры руководят, последователи идут за ними, а весь процесс продолжается, и продолжается до тех пор, пока лидер жив или предпочитает осуществлять руководство. Однако процесс лидерства складывается из актов лидерства, то есть событий, имеющих начало и конец.

По мнению У. Бланка, сферы взаимодействия лидера и последователей возникают, достигают зрелости и завершаются. Эти сферы оживают всякий раз, когда встречаются лидер и последователь, то есть они происходят как дискретные взаимодействия. 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 обстоятельствах¹.

5. *Лидерство основано на неформальном влиянии лидера.* Лидер обладает влиянием на последователей, но этот ресурс влияния имеет выраженный личностный компонент (а не просто формальный, должностной). Он не может быть основан на позиции долженствования, соблюдения уставов и должностных инструкций. Нельзя заставить других следовать за лидером. Это возможно в случае 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.

6. *Лидерство — когнитивный конструкт.* Понятие «лидерство» не является наблюдаемым качеством, а когнитивно конструируется по мере того, как определенные поступки ассоциируются с представлением 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.

Следует отметить, что выделенные общие характеристики лидерства не являются всеобъемлющими и лишь проясняют его социально-психологическую сущность.

¹ *Бойетт Д. Г., Бойетт Дж. Т.* Путеводитель по царству мудрости: Лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. 2-е изд., стр. М.: Олимп-Бизнес, 2004. С. 22–23.

1.2. Эволюция теории лидерства

Представление о лидерстве эволюционировало на протяжении XX века по мере накопления результатов эмпирического изучения этого феномена. При этом специфика зарубежных и отечественных исследований лидерства существенно различалась.

В отечественной социальной науке проблема лидерства была поднята в 1920–1930-е годы. Она находилась в зоне внимания психологов, рассматривающих ее преимущественно на материале детских групп (как организованных, так и стихийных). Большинство авторов, писавших в тот период о коллективе, в той или иной мере касались проблемы «вожачества». Здесь можно упомянуть работы Е. А. Аркина, Д. Б. Эльконина, А. С. Залужного, П. П. Блонского, С. С. Моложавого, М. П. Феофанова, Б. В. Беляева и др. В них обсуждалась роль и функция вожак в детском коллективе, факторы выживания ребенка в вожак, типы вожак и т. д. Работы того времени во многом имели описательный характер и несли на себе отпечаток актуальной на тот момент социально-политической ситуации.

После продолжительного застоя в психологии отечественная социальная наука вновь вернулась к исследованию проблемы лидерства лишь в 1960-х годах. При этом важно упомянуть, что в эпоху социалистического правления вопросы лидерства могли обсуждаться только с большой осторожностью и находились во власти существующей идеологии. Возможно, именно для того, чтобы случайно не задеть неприкосновенных лидеров страны, отечественные исследования проводились исключительно в малых группах и были во многом основаны на разделении и противопоставлении понятий «лидерство» и «руководство».

Зарубежные исследователи занимались изучением феномена «лидерство» на протяжении всего XX века. Лидерство рассматривалось ими с разных сторон с выделением различных аспектов, в результате чего накоплен богатый эмпирический материал и разработано множество моделей и концепций, которые и будут являться предметом нашего рассмотрения в этом и последующем разделах. При этом следует отметить специфику англоязычных исследований, которая заключается в частичном совмещении в слове «leader-ship» эквивалентов понятий русского языка «лидерство» и «руководство». Ряд авторов предпринимали попытки разделения этих понятий, используя слово «headship» (в переводе означающее «главенство») в противовес «leadership» для отделения должностного влияния от собственно лидерского. Между тем различить «лидера» (в социально-психологическом смысле) и «ру-

ководителя» во многих западных теориях лидерства довольно сложно. Однако это не снижает их ценность.

Одни из самых ранних теорий лидерства появились в первой половине XX века в рамках **персоналистического подхода**, ориентированного на исследование лидерских качеств (черт) человека. «Концепция черт» стала развитием концепции «Великого человека», утверждающей, что выдающиеся люди лидируют благодаря тому, что от рождения наделены чертами, отличающими их от других индивидов. К основателям концепции «Великого человека» можно отнести английского психолога и антрополога, одного из создателей биометрии Ф. Голтона (Гальтона), который в книге «Наследственность таланта, ее законы и последствия» (1869; русский перевод 1875) объяснял феномен лидерства на основе наследственных факторов. Развитием этой идеи стало выдвинутое рядом исследователей предположение, что все эффективные лидеры являются обладателями общего для них набора качеств (черт), благодаря которым они занимают лидирующие позиции. Этой концепции в своих работах в различной степени придерживались О. Тид (Tead, 1929); Э. Вигэм (Wiggam, 1931); Дж. Доуд (Dowd, 1936); Ф. Вудс (Woods, 1936); Э. Боргатта (Borgatta, 1954) и другие.

Сама идея 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. В этом случае «фабрика лидерства» приносила бы большие политические и экономические дивиденды. Однако развернутые в первой половине XX века широкомасштабные исследования приводили к выделению различными исследователями разных лидерских качеств. В результате уже в 1940 году американский психолог К. Бэрд, проанализировав имеющиеся исследования лидерства, составил единый список черт, упоминаемых различными исследователями как лидерские, который состоял из 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 раза¹.

В 1948 году 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 Р. Стогдилл сделал вывод, что «человек не

становится лидером только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личностных свойств»¹.

Попытка выделить исключительные лидерские качества оказалась unsuccessful, поскольку стало очевидно, что таких качеств нет. Действительно, на последователей оказывают влияние 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. В этом проявляется индивидуальный стиль лидерства.

Однако личностные и деловые качества лидера также имеют далеко не последнее значение и, являясь обеспечением деятельности, во многом определяют ее результативность. Можно утверждать, что успешность становления индивида в качестве лидера зависит от его способности проявить нужные качества (в том числе умения, навыки) в соответствующих ситуациях.

Ограничением ранних исследований, направленных на выделение лидерских качеств, являлось 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 др., что неизбежно приводило к противоречивым результатам..

В качестве альтернативы персоналистическому подходу в первой половине XX века начал развиваться **ситуационный подход** к исследованию проблемы 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 их убеждениям, 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. Так, Е. Богардус² утверждал, что процесс лидерства в группе развивается в соответствии с природой этой группы и тех задач, которые она решает.

В 1928 году Г. Персон³ выдвинул следующие гипотезы:

- каждая ситуация определяет те особые качества, которые необходимы лидеру для эффективных действий в новых условиях;

¹ Stogdill R. Personal Factors associated with Leadership: A Survey of Literature // Journal of Psychology. 1948. Vol. 25. P. 35–71.

² Bogardus E. Essentials of Social Psychology. Los Angeles, 1918.

³ Person H. Leadership as a Response to Environment // Educational Research Supplement. 1928. N 6. P. 9–21.

¹ См. Мокшанцев Р. И., Мокшанцева А. В. Социальная психология. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 163.

- 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, предписывая успешность становления лидерства только ситуационным факторам. Этот аспект ранних ситуативных теорий лидерства подвергался критике многими исследователями, утверждавшими, что при таком подходе полностью снимается вопрос об активности личности лидера и он превращается не более чем во «флюгер».

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 обусловленная ими 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 являются лидерскими, в других условиях могут оказаться 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 если рассматривать руководителя не как статичного субъекта, а как развивающуюся личность, способную ориентироваться в ситуации и подстраивать собственный стиль лидерства к сложившимся обстоятельствам, то эти ограничения в какой-то степени возможно преодолеть. Кроме того, можно утверждать, что сильный лидер (руководитель) сам способен созда-

вать соответствующие условия деятельности и взаимодействия, в которых он наиболее эффективен. За счет этого он может подняться выше ситуаций и управлять ими.

Возможность обучения лидерству допускается и в упомянутой выше второй гипотезе Г. Персона. Опыт лидерского поведения можно формировать, в том числе в моделируемых ситуациях, развивая тем самым соответствующие лидерские качества, актуальные в подобных условиях.

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:

1. Если человек становится лидером в одной ситуации, то не исключено, что он им может стать в другой.
2. Вследствие стереотипного восприятия человек, который проявил себя как лидер в одной ситуации, рассматривается группой как «лидер вообще».
3. Став лидером в одной ситуации, индивид приобретает авторитет, который способствует избранию его лидером и в последующем.
4. 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 рассматриваться как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер — как субъект управления этим процессом. При таком подходе лидерство во многом рассматривалось в связи с процессами групповой динамики.

В 1930-х годах начал активно развиваться **поведенческий подход** к исследованию лидерства. В его основе лежит изучение поведения лидера и его взаимодействия с последователями. 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. Широко известны выделенные им

основные стили лидерства: авторитарный, демократический и либеральный. Значимые исследования в рамках поведенческого подхода были проведены также К. Аргирисом, В. Вруммом, Р. Лайкертом, Д. Макгрегором, Р. Таннебаумом, В. Шмидтом, Ф. Йеттоном и др.

Интересной является концепция Д. Макгрегора¹, который постулировал два крайних типа организационного лидерства, основанные на полярных типах отношений лидера и последователей. Первый тип отношений («теория Х») основан на представлениях, что среднестатистический человек может хорошо работать только в результате подталкивания и потому требует постоянного управления и контроля со стороны руководства.

Противоположный тип отношений («теория Y») основан на представлениях, согласно которым люди заинтересованы в своем труде и могут самоорганизовываться и, при благоприятных условиях, будут стремиться взять на себя ответственность и поддерживать цели организации. Поэтому основная задача лидера — создать эти условия и стимулировать людей к самостоятельности за счет поощрений.

Исходя из этого, 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. Таким образом, согласно этой концепции, в основе поведения организационного лидера могут лежать два противоположных стремления: с одной стороны, это забота о решении деловых проблем, то есть ориентация на задачу («теория Х»), а с другой стороны — регуляция деловых взаимоотношений между людьми, или ориентация на последователей («теория Y»).

В 1955 году Р. Стогдилл и С. Шартл² 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 году К. Джиб³ выделил четыре основных положения общей теории взаимодействия:

¹ McGregor D. M. The human side of enterprise. N.Y. McGraw Hill, 1960.

² Stogdill R. M., Shartle C. L. Methods in the Study of Administrative Leadership. Columbus, 1955.

³ Gibb C. An Interactional View of The Emergence of Leadership // Australian Journal of Psychology. 1958. №10. P. 101–110.

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 году Р. Стогдилл¹ 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.

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. Е. Холландер ввел понятие «кредит доверия» (idiosyn-

¹ Stogdill R. M. Individual Behavior and Group Achievement. N.Y., 1959.

crazy credit), под которым понимается право лидера на нестандартность поведения, степень которого 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 относительно 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 ее члены 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 — и 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 воспринимаемые 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»¹.

Развитием поведенческого подхода стала разработка *мотивационных теорий лидерства*. Они во многом основаны на представлении о том, что человеческое существо по своей природе — сложный мотивированный организм.

¹ Hollander E. Emergent Leadership and Social Influence // Leadership and Interpersonal Behavior. N.Y., 1961. P. 45.

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.

На развитие мотивационных теорий значительное влияние оказали работы А. Маслоу и К. Альдерфера.

Так, А. Маслоу в 1954 году в книге «Мотивация и личность»¹ сформулировал следующие предположения относительно мотивационной «природы человека»:

- люди постоянно испытывают определенные потребности;
- состояние или ощущение неудовлетворенности потребностей побуждает человека к действию;
- потребности образуют иерархию с элементарными потребностями на нижнем уровне и потребностями более высокого порядка на вершине.

При этом А. Маслоу выделил пять уровней потребностей:

1. Физиологические потребности (потребности выживания, без удовлетворения которых люди погибнут) — пища, вода, жилище.
2. Потребности безопасности — защита от угрозы, опасности, лишения, неопределенности в будущем.
3. Социальные потребности — в любви, дружбе, общении, одобрении, причастности к коллективу.
4. Потребности «Эго» — в уважении, репутации, статусе в организации.
5. Потребности в самоактуализации — реализации собственного потенциала, самовыражении и самосовершенствовании.

А. Маслоу представил потребности в форме пирамиды, расположив в ее основании первичные, то есть физиологические потребности, а на вершине — потребности в самореализации. Согласно этой модели, доминирующие потребности, расположенные внизу, должны быть полностью удовлетворены, прежде чем уровень потребностей, расположенных выше, проявится и станет действующим. Иными словами, человек может осознать и быть мотивированным потребностями, расположенными сверху, только после удов-

¹ Maslow A. Motivation and personality. N.Y., 1954.

летворения потребностей, расположенных на более нижнем уровне пирамиды. При этом концептуально важно, что потребности, а следовательно, и мотивация — изменяются.

Как отмечал А. Маслоу, требования к лидерским функциям руководителя во многом зависят от того, какие потребности являются ведущими мотиваторами деятельности подчиненных. При этом следует учитывать, что мотивация во многом является отражением места человека в служебной социальной иерархии, соответственно, побудительные мотивы человека могут изменяться в процессе его профессионального роста и продвижения по служебной лестнице.

В дальнейшем К. Альдерфер¹ предложил свой вариант развития теории человеческих потребностей, выделив только три уровня потребностей:

1. Потребности существования (еда, одежда, кров и т. п.).
2. Социальные потребности (связанные с взаимоотношениями и уважением).
3. Потребности личностного роста (связанные с самосовершенствованием и самореализацией и т. п.).

Можно признать, что в концепции К. Альдерфера условно объединены уровни 1 и 2, а также 4 и 5 модели А. Маслоу.

При этом К. Альдерфер, в отличие от А. Маслоу, утверждал, что переход к вышележащему уровню только после удовлетворения потребностей нижележащего уровня вовсе не обязателен. Напротив, потребности, лежащие на различных уровнях, могут актуализироваться одновременно, а в некоторых случаях возможна и компенсация потребностями одного уровня неудовлетворенных потребностей другого уровня.

Мотивационные теории лидерства во многом разрабатывались в русле бихевиоризма. Их представители (среди которых выделяются Т. Митчелл, Р. Хаус, С. Эванс и др.) обратили внимание на то, что эффективность лидера во многом зависит от его способности воздействовать на мотивацию последователей через удовлетворение потребностей, лежащих в основе их ведущих мотивов.

В частности, Т. Митчелл и Р. Хаус обосновали модель лидерства, которая обрела условное название «Путь–цель»². Кратко данную модель можно представить как следующую последовательность действий лидера: а) обозначение

¹ Alderfer C. Existence, relatedness and growth: human needs in organizational settings. N.Y., 1972.

² House R. G., Mitchell T. R. Path-Goal Theory of Leader Effectiveness // Journal of Contemporary Business. NY., 1974. N 3.

ние цели; б) мотивирование последователей на ее достижение; в) разъяснение последователям пути к ней.

Авторы считают, что лидер может повлиять на эффективность работы сотрудников организации, увеличивая их личную выгоду, связанную с осуществляемой ими деятельностью. При этом эффективность деятельности лидера зависит от его способности мотивировать сотрудников через прояснение их выгоды и увеличение возможности стимулировать их личную удовлетворенность от получения общего результата. Таким образом, к числу основных задач лидера, согласно этой модели, следует отнести разъяснение последователям пути к достижению цели (а соответственно, к их личной выгоде), а также поддержку их на этом пути и устранение возможных помех и препятствий.

В рамках данной модели выделяются следующие приемы влияния лидеров на последователей:

- разъяснение того, что ожидается от подчиненного и каковы его перспективы в случае достижения цели;
- объяснение подчиненным, что они должны сделать, чтобы цель была достигнута;
- актуализация потребностей подчиненных, связанных с достижением цели (которые лидер в состоянии удовлетворить);
- направление усилий подчиненных на достижение цели, оказание им поддержки и устранение сковывающих помех;
- удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Изучение способности лидера влиять на мотивацию последователей приоткрыло новую грань феномена лидерства, связанную с проблемами самореализации и самосовершенствования личности. Это послужило толчком в развитии ценностных теорий.

Ценностные теории лидерства получили свое развитие сравнительно недавно (конец 1980-х – 1990-е годы). 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. Ценностный лидер ориентирован на развитие и поддержание в организации ценностей, способствующих самореализации и личностному совершенствованию последователей.

В контексте модели К. Альдерфера 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 решить приводит к душевному опустошению людей, добившихся материальных ценностей 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 у ее членов желание с ней отождествляться. Поэтому в качестве ценностного лидера может выступать индивид, наиболее способствующий развитию корпоративности у членов группы, формированию и поддержанию групповых норм и ценностей и оказывающий последователям помощь 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 и Т. Кучмарски, К. Ходжкинсон, Г. Фейрхольм и др.

Таким образом, на основе проведенного краткого анализа можно выделить четыре сферы исследования лидерства:

1. *Личностная сфера* — предмет социопсихологического анализа. Предполагает изучение личностных качеств лидеров, лидерской «Я-концепции», мотивов, потребностей лидеров и т. п.
2. *Ситуационная сфера* — предмет рассмотрения ситуационных теорий. Включает в себя изучение взаимосвязи эффективности лидерства и условий его проявления (средовых, социально-психологических, профессиональных и др.).
3. *Сфера поведения и взаимодействия* — предмет анализа в поведенческих, транзактных, атрибутивных и мотивационных теориях лидерства. В них исследуется поведение лидера, его взаимодействие с последователями, а также взаимные восприятия и ожидания в отношении друг друга.
4. *Ценностная сфера* — в настоящее время в большей степени предмет философского анализа. Включает изучение жизненной философии, мировоззрения, ценностей лидеров и последователей и их взаимо-

связь с процессом лидерства. На мой взгляд, это направление является одним из перспективных направлений будущих исследований лидерства.

В настоящее время перед исследователями все более остро встает проблема осмысления и интеграции 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.

Также 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.

1.3. Зарубежные теории лидерства

Как отмечают многие исследователи (Р. Блейк и Дж. Моутон, С. Кучмарски и Т. Кучмарски и др.), изучение различных теорий лидерства способствует расширению профессионального кругозора руководителя, повышению его компетентности в вопросах управленческой деятельности и организации конструктивных взаимоотношений с сотрудниками, осознанию собственных управленческих предпочтений и выработке эффективного индивидуально-стиля лидерства. Поэтому изучение теорий лидерства в настоящее время является одним из базовых компонентов программ профессиональной подготовки менеджеров, в том числе в нашей стране.

Ниже представлены наиболее интересные на наш взгляд теории, концепции и модели лидерства, разработанные зарубежными исследователями.

Перед тем как перейти к их рассмотрению, еще раз отметим специфику англоязычных исследований, которая заключается в частичном совмещении в слове «leadership» эквивалентов понятий русского языка «лидерство» и «руководство».

Ситуационная теория лидерства Ф. Фидлера

В основе ситуационной теории Ф. Фидлера 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. Основываясь на результатах эмпирических исследований, Ф. Фидлер 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»¹.

Разрабатывая свою теорию в русле ситуационного подхода, автор ставил перед собой цель определить, какой лидер наиболее подходит для работы в определенных условиях. Модель Ф. 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 Ф. Фидлер выделяет потребность в установлении и развитии межличностных отношений и потребность выполнения задания. Ведущая потребность у различных лидеров может 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:

1. *Стиль, ориентированный на отношения.* Лидер получает удовлетворение от хороших взаимоотношений с другими людьми (как подчиненными, так и вышестоящим начальством). Его самоуважение в первую

¹ Fiedler F. E., Potter E. H. Dynamics of Leadership effectiveness // Small group and social interaction. V.I., London, 1983.

очередь зависит от отношения к ним. Соответственно, он заинтересован и более восприимчив к тому, как чувствуют себя члены группы.

2. *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 начальника¹.

В своих работах Ф. Фидлер подчеркивает, что оба представленных выше стиля руководства лидера 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 заданий, с которыми встречается лидер, и от особенностей ситуации, в которой он работает.

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

- отношения «лидер–подчиненные» (благоприятные или неблагоприятные);
- 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.);
- позиционная власть (широта полномочий, в соответствии с которыми лидер может поощрять и наказывать своих последователей, то есть использовать санкции в отношении них).

Несомненно, что 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 сам подбирать работников. 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

¹ Fiedler F. E. Personality, motivational systems and behavior of high- and low-LPC person // Human relations. 1972. Vol. 25. P. 391–412.

руководителю благоприятной, среднеблагоприятной и неблагоприятной. В результате многочисленных исследований Ф. Фидлер в группах с наибольшей продуктивностью установил взаимосвязь между благоприятностью ситуации и стилем руководства (см. табл. 1).

Таблица 1

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

Ситуационные переменные	Благоприятность ситуации							
	благоприятная		средняя		неблагоприятная			
Отношения с подчиненными	хор.	хор.	хор.	хор.	плох.	плох.	плох.	плох.
Структура задания	прост.	прост.	сложн.	сложн.	прост.	сложн.	сложн.	прост.
Власть, позиция руководителя	сильн.	слабая	сильн.	слабая	сильн.	слабая	сильн.	слабая
Ориентация стиля руководства	задача	задача	задача	отнош.	отнош.	отнош.	задача	задача

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

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, требуются привлечение коллектива к выработке оптимального варианта решения задачи, мобилизация их творческого ресурса. Поэтому более успешным оказывается руководитель, ориентированный на отношения.

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

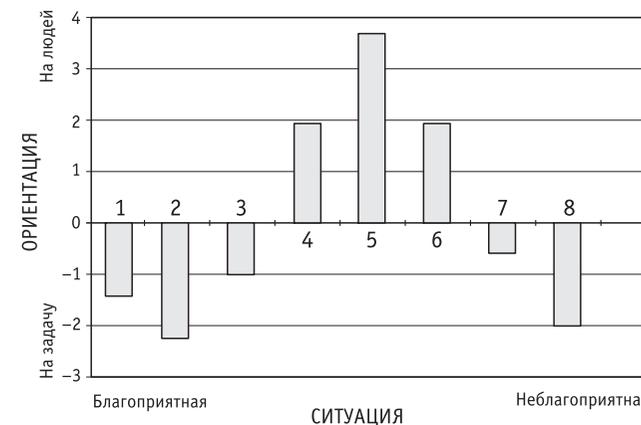


Рис. 1. Условный профиль наибольшей производительности группы в зависимости от ведущей ориентации стиля и благоприятности ситуации

На рис. 1 представлен условный профиль наибольшей производительности группы в зависимости от ориентации стиля (на задачу или на отношения) и обобщенной степени благоприятности ситуации (благоприятности отношений и структурированности задачи).

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.

На наш взгляд, отождествление в ситуационной теории Ф. Фидлера понятий «лидер» и «руководитель» ограничивает понимание возможностей лидера. Если вывести роль «лидера» — активного обучающегося человека — из формальной роли «руководителя», выполняющего поставленную задачу, то условия, влияющие на его эффективность, можно было бы рассматривать более широко. Например, в ситуации со слабой формальной властью руководитель может компенсировать ее недостаток усилением лидерского компонента власти. Создание благоприятного лидерского окружения (команды единомышленников), формирование доверительных отношений предоставляют лидеру дополнительный ресурс власти, который он как руководитель может при необходимости задействовать. Это допускает возможность изменения руководителем собственного стиля руководства в зависимости от

особенностей поставленной задачи и условий, в которых осуществляется управленческое взаимодействие. Однако выдвигает высокие требования к его профессиональной гибкости, открытости к получению нового опыта и личностному саморазвитию.

Ситуационная теория П. Херси и К. Бланшара

Ситуационная теория П. Херси и К. Бланшара¹ также соотносит эффективность стиля руководства с ситуационными переменными. Между тем в ней внимание авторов фокусируется прежде всего на подчиненных (ведомых) лидера. Согласно этой теории, успешность лидера зависит от соответствия его стиля лидерства зрелости членов руководимой им группы. Под зрелостью при этом понимается способность и желание членов группы нести ответственность за свое поведение.

Авторы выделяют два основных компонента зрелости:

- профессиональная зрелость — охватывает профессиональные знания и навыки подчиненных. Профессионально зрелый индивид обладает знаниями, навыками, способностями и опытом, позволяющими ему выполнять свои профессиональные задачи без чье-либо руководства и указаний;
- мотивационно-психологическая зрелость — обусловлена желанием и мотивацией делать свою работу. Людям, зрелым психологически, не требуется внешняя стимуляция и поощрение, они мотивированы внутренне.

В соответствии с ними авторы характеризуют четыре уровня зрелости группы:

- М1.* Члены группы не способны и не хотят нести ответственность за свою работу. У них отсутствуют и профессионализм, и уверенность в своих силах.
- М2.* Члены группы не способны, но хотят выполнить порученную работу. У них есть мотивация, но отсутствуют соответствующие профессиональные навыки.
- М3.* Члены группы способны, но не хотят выполнять работу, предложенную (порученную) им лидером.
- М4.* Члены группы и способны, и хотят выполнять порученную работу.

¹ Hersey P., Blanchard K. So You Want to Know Your Leadership Style? // Training and Development Journal. 1974. February. P. 1–15.

Еще один компонент рассматриваемой теории состоит в выделении ориентации лидерства на задачу либо на людей. П. Херси и К. Бланшар рассматривают четыре специфических лидерских стиля, связывая их эффективность с уровнем зрелости членов группы (см. рис. 2).

1. «*Указывающий*» (сильная выраженность ориентации на задачу и слабая выраженность ориентации на людей). Лидер определяет роли подчиненных и указывает, что, как, когда и где делать.
Стиль эффективен в ситуации *М1* — «Члены группы не способны и не хотят нести ответственность за свою работу», а также в кризисных ситуациях, требующих быстрых, решительных действий.
2. «*Подсказывающий*» (сильная выраженность ориентации на задачу и сильная выраженность ориентации на людей).
Стиль эффективен в ситуации *М2* — «Члены группы не способны, но хотят выполнить порученную работу». Лидер реализует как директивное (указывающее), так и поддерживающее поведение.
3. «*Участвующий*» (слабая выраженность ориентации на задачу и сильная выраженность ориентации на людей).
Стиль эффективен в ситуации *М3* — «Члены группы способны, но не хотят выполнять работу». Лидер мотивирует и поддерживает подчиненных, привлекая их к процессам планирования и принятия решений, выполняя роль координатора.
4. «*Делегирующий*» (слабая выраженность ориентации на задачу и слабая выраженность ориентации на людей).
Стиль эффективен в ситуации *М4* — «Члены группы и способны, и хотят выполнять порученную работу». В этом случае лидер поощряет инициативу и вовлеченность членов группы, осуществляя минимальное руководство и поддержку подчиненных. Однако стиль предъявляет большие требования к собственному профессионализму лидера и наличию у него авторитета в глазах членов группы, так как в ином случае он может утратить лидерскую позицию.

Таким образом, в данной модели эффективное поведение лидера напрямую зависит от зрелости группы. По мере достижения подчиненными более высоких уровней поведение эффективного лидера характеризуется не только снижением контроля над группой, но и уменьшением воздействий лидера на систему межличностных отношений. На стадии *М1* подчиненные требуют ясных и конкретных указаний. Если группа находится на стадии *М2*, лидеру необходимо продемонстрировать высокую ориентацию и на задачу, и

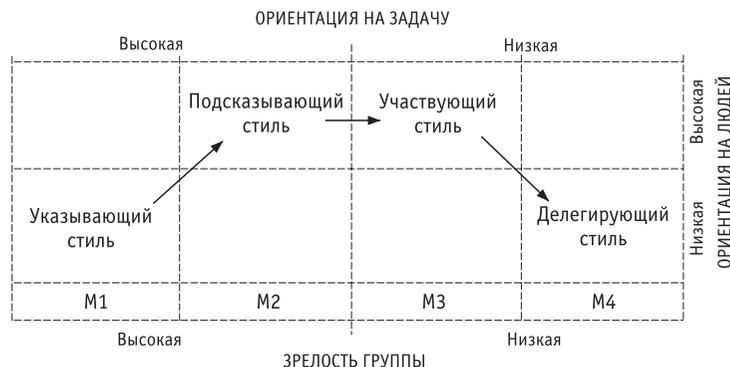


Рис. 2. Модель лидерства П. Херси и К. Бланшара

на людей. Первая будет компенсировать отсутствие у подчиненных необходимых знаний и навыков, вторая — снимать сопротивление группы давлению лидера. На стадии М3 главной проблемой в групповой деятельности становится мотивация, и ориентированное на людей поведение лидера во многом позволяет ее решить. И, наконец, на стадии М4 у лидера нет необходимости активно влиять на подчиненных, так как они уже могут работать самостоятельно, обладая как высокой мотивацией, так и соответствующим профессионализмом.

Двумерная модель лидерства Р. Блейка и Дж. Моутон

«Двумерная модель лидерства» Р. Блейка и Дж. Моутон¹ разрабатывалась в рамках поведенческого подхода. Авторы предложили и обосновали практическую значимость модели лидерства, получившей также название «управленческая решетка». Модель управленческой решетки (рис. 3) основывается на том, что деятельность лидера предполагает комбинирование двух фундаментальных составляющих: внимание к производству и внимание к людям.

Понятие «внимание к производству» авторы понимают в самом широком смысле. Термин «производство» относится к ведущей деятельности коллектива, которая может оцениваться по объему продаж, качеству предоставляемого оборудования, количеству выдвинутых исследовательских идей или оформленных счетов и т. п.

¹ Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Научные методы управления. Киев, 1990.

Понятие «внимание к людям» включает в себя поддержание доброжелательного социально-психологического климата в коллективе, привлечение персонала к принятию решений, справедливость в поощрении и оплате труда и т. п.

Р. Блейк и Дж. Моутон утверждают, что в деятельности каждого руководителя обе эти фундаментальные составляющие будут проявляться в различной степени. Соответственно, обозначающие их позиции на решетке характеризуют типичные модели лидерского поведения.

Стиль 1.1. получил название «Минимальное управление». В данном случае руководителем уделяется минимальное внимание и производству, и людям. Такое управление может быть оправдано только в условиях самоорганизующегося коллектива или при наличии и эффективной деятельности профессиональной управленческой команды, не требующей вмешательства руководителя.

Стиль 1.9. авторы обозначили как «Управление сельским клубом». Он ориентирован исключительно на человеческие отношения. В этом варианте людей не принуждают работать, а поощряют и поддерживают. Ключевыми понятиями здесь являются «вместе» и «неформальное общение». Стиль может быть оправдан, когда решение производственных задач напрямую зависит от результата творческого человеческого общения. В условиях «конвейер-

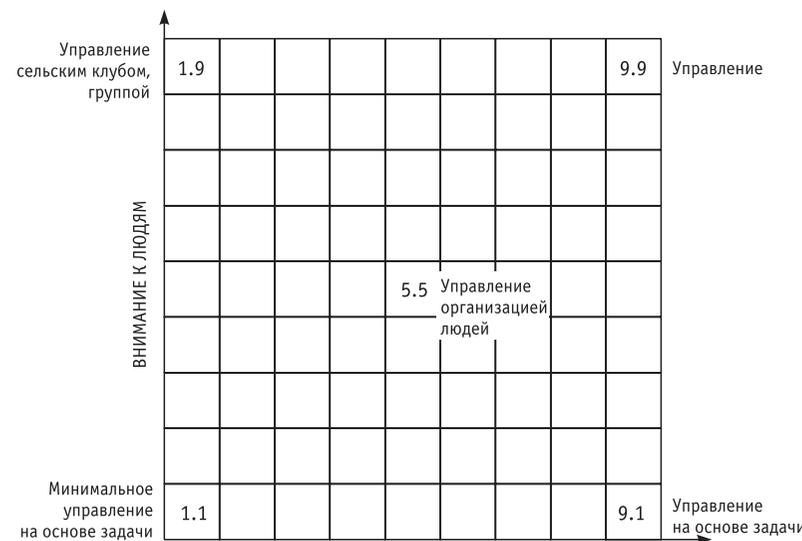


Рис. 3. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон

ного» производства стиль 1.9 ведет к увеличению затрат и понижению конкурентоспособности.

Стиль 9.1 — «Управление на основе задачи». В этом случае руководитель полностью сфокусирован на производстве и, по сути, является требовательным надсмотрщиком, который следит, чтобы планы выполнялись и люди делали только то, что им приказано. Все сбои в производстве рассматриваются как результат чьей-либо ошибки, соответственно, всегда должен быть найден и наказан виновный.

Как отмечают Р. Блейк и Дж. Моутон, стиль 9.1 позволяет достичь высокой производительности, но на короткое время. Он обладает рядом недостатков: вся творческая энергия сотрудников направлена на разрушение системы, а не на ее улучшение; несогласие игнорируется и подавляется, а не устраняется разрешением проблемы; подчиненные делают то, что требуется, и не больше; их поведение часто выглядит индифферентным и апатичным. Существование такой системы не может быть длительным без жесткой регламентации ее деятельности, в связи с этим зачастую сопровождается большой текучестью кадров.

Стиль 5.5 — «Управление организацией людей» — промежуточный стиль, позволяющий добиться приемлемой производительности, предоставляя достаточно возможностей для поддержания приемлемых человеческих взаимоотношений. Задача достижения полного успеха по обоим критериям слишком сложна. Такие лидеры следуют стандарту умеренного применения «кнута» и «пряника», справедливому, но твердому. Они уверены в том, что их подчиненные способны достичь поставленных целей. Стиль 5.5 приводит к достижению компромисса, к сбалансированному, но не всегда к наилучшему решению.

Стиль 9.9 предполагает высокое внимание и к производству, и к людям. В этом случае руководитель в группе «направлен» на интеграцию людей вокруг производства, он связывает человеческие отношения с решаемой задачей. В отличие от стиля 5.5, стиль 9.9 пытается обнаружить лучшие и наиболее эффективные решения и ориентирован на достижение наиболее высокой производительности, в которую все участники вносили бы максимальный вклад и испытывали бы чувство удовлетворения от результатов деятельности. Использование этого стиля предполагает, что сотрудники ориентированы на работу и не нуждаются в особом контроле со стороны руководства. Основная функция руководителя состоит в том, чтобы обеспечить хорошую координацию деятельности сотрудников: она должна планироваться и организовываться теми, кто взял за это на себя ответственность. При этом цели должны быть всем ясны и реальны.

Р. Блейк и Дж. Моутон отмечают, что менеджеры в реальной деятельности часто колеблются между стилями 1.9 и 9.1. Они могут «затягивать гайки» для увеличения отдачи (стиль 9.1), а когда отношения между людьми начинают резко ухудшаться, маятник возвращается опять в положение 1.9.

Согласно оценке Р. Блейка и Дж. Моутон, наилучшим является стиль 9.9, так как он обеспечивает долговременное развитие и доверительные отношения. Руководитель, чьи подчиненные ожидают или хотят работать под руководством в стиле 9.1 или 1.9, должен обучить их работать так, чтобы они понимали и принимали стиль 9.9.

Также авторы на основе программы организационного развития разработали программу изменения стиля лидерства в направлении 9.9. Она состоит из шести этапов:

1. Изучение управленческой решетки как схемы для понимания поведения в организации.
2. Проведение тренинга по методам решения управленческих задач.
3. Проведение тренинга межгрупповой работы между структурными подразделениями организации, направленного на развитие кооперации и координации.
4. Определение групповых целей для достижения оптимальной работы всей группы.
5. Проведение изменений на основе анализа результатов 3-го и 4-го этапов.
6. Изучение изменений с целью их закрепления и определение новых целей на будущее.

Важнейший результат теоретического и экспериментального изучения лидерства Р. Блейком и Дж. Моутон состоял в том, что ими было показано: компетентному лидерству можно научиться. Это опровергло концепцию теории черт, отмечавшую важность лидерских качеств как врожденных характеристик, а также идею, положенную в основу ситуационного подхода, о том, что лидер не может изменять свой стиль руководства, а эффективен лишь в определенных ситуациях. Управленческая решетка помогает классифицировать руководителей по их стилю руководства и наметить пути повышения их профессионализма в управлении.

Также можно отметить, что модель управленческой решетки Блейка–Моутон в некоторых моментах схожа с ситуационной теорией лидерства Херси–Бланшара. Однако стиль 9.9, рассматриваемый Р. Блейком и Дж. Моутон как наилучший для всех случаев управления, в ситуационной теории Херси–Бланшара выступает лишь как один из возможных стилей, эффективность которого определяется зрелостью группы.

Ценностная теория лидерства С. Кучмарски и Т. Кучмарски

Ценностная теория лидерства, разработанная Сьюзан и Томасом Кучмарски, получила признание в 1990-е годы и во многом опирается на концепцию «стейкхолдерства»¹, в основе которой лежит постулат, что люди готовы следовать за человеком, у которого есть чему обучиться (лидерскому поведению и 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 непрерывающийся. Никто не может достичь совершенства и сказать: «Я — идеальный руководитель». Ни президент страны, ни директор фирмы, ни руководитель предприятия не должны останавливаться в своем обучении эффективному лидерству. Авторы подчеркивают, что наиболее эффективный путь освоения лидерства происходит через деятельность и практику взаимодействия индивидов друг с другом. Но для этого межличностные взаимоотношения должны быть достаточно развиты, организационное окружение — быть открытым и допускать возможность для личности (не только руководителя, но и его сотрудников) социально расти и развивать в себе лидерские качества².

¹ В переводе с англ. stakeholder — владелец доли капитала, предприятия.

² Kuczmariski S., Kuczmariski Th. Values-Based Leadership. Englewood Cliffs, NJ, 1995. P. 185–191 / Приводится по: Кудряшова Е. В. Лидерство как предмет социально-философского анализа. Дис. докт. филос. наук. М., 1996. С. 293.

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 «последовательства–лидерства», 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 качества¹.

Авторы теории выделяют ряд показателей ценностного лидерства в организации:

1. *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 вступить в общение и строить взаимоотношения с другими. Вторым шагом является 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.

2. *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 его последователей, чтобы иметь возможность управлять их мотивацией и формировать организационные цели.

3. *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

¹ Федорова М. Ю. Лидерство как объект социологического исследования. Дис. канд. социол. наук. М., 1997. С. 52.

у сотрудников чувства корпоративности способствуют укреплению позиции лидера.

4. *Разрешение межсубъектных конфликтов.* Конфликт является естественной составляющей 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. Волевым вмешательством лидера в разрешение конфликта полезно лишь в критических ситуациях.

5. *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:

- открытие, или узнавание (предварительная стадия): до начала процесса обучения, прежде чем сообщить новую информацию, лидер определяет, что человеку уже известно — программа обучения должна быть релевантна субъекту;
- собственно обучение: новая информация предоставляется обучающемуся в соответствии с теми методами обучения, которые наиболее соответствуют его уровню;
- применение полученных знаний (этап закрепления): обучающемуся предоставляется возможность использовать новые знания, а лидер получает информацию о том, насколько эффективно прошел процесс обучения.

6. *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.

7. *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.

8. *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 ценностей¹.

Таким образом, в ценностной теории С. и Т. Кучмарски лидерство представляет 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.

Концепция «обслуживающего лидерства» Р. Гринлифа

Понятие «обслуживающее лидерство» (servant leadership) было введено в научный и практический оборот Робертом Гринлифом, опубликовавшим множество работ, развивающих эту концепцию. Одна из них называется «Слуга как лидер» («The Servant as Leader»²).

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 — именно этот факт и определяет его величие. Иными словами, действительные лидерские качества проявляются в том человеке, который ориентирован на оказание помощи и поддержки другим в их индивидуальном и профессиональном росте, в том числе через формирование команды единомышленников и делегирование полномочий, создание условий личной вовлеченности последователей в процесс деятельности и принятия решений, обеспечение благоприятного социально-психологического климата в организации, а также этического и заботливого поведения самого лидера и т. п.

¹ Подр. см.: Кудряшова Е. В. Лидерство как предмет социально-философского анализа. Дис. докт. филос. наук. М., 1996. С. 294–299.

² Greenleaf R. Servant Leadership. Indianapolis, 1991.

Таким образом, обслуживающим лидером может считаться тот, кто создает условия для удовлетворения профессиональных потребностей своих последователей. Показателями эффективности обслуживающего лидерства являются: индивидуальный профессиональный рост и развитие личностей последователей, свободные, независимые действия с их стороны и появление у них желания поддерживать других, то есть обслуживающего и поддерживающего сообщества.

Во введении коллективной монографии «Рефлексия на лидерство» автор приводит ряд общих характеристик обслуживающего лидера¹:

1. *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.
2. *Чувство эмпатии.* Обслуживающему лидеру необходимо понимать внутренний мир других, различать, в чем их уникальность и непохожесть.
3. *Предоставление другим помощи в разрешении эмоциональных проблем.* Такая помощь — дело довольно тонкое, сложное, деликатное, предполагающее большую индивидуальную работу. Но в результате взаимного контакта лидер и конкретный член организации могут найти выход из любой ситуации.
4. *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.
5. *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.

6. *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.
7. *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.
8. *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 и способствуют личному, профессиональному и духовному росту каждого сотрудника в организации. 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.
9. *Формирование эффективно работающего сообщества.* Организации и социальные институты оказывают огромное влияние на многие аспекты жизни людей и имеют большое значение в 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 религиозно-миссионерская направленность. В настоящее время в США создан и успешно функционирует «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.

¹ Reflections on Leadership. How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers. Indianapolis, 1995. P. 4–7 / Цит. по: Кудряшова Е. В. Лидерство как предмет социально-философского анализа. Дис. докт. филос. наук. М., 1996. С. 218–222. Текст изменен.

ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ И РУКОВОДСТВА

Организационное лидерство является элементом организационных отношений. В связи с этим его необходимо рассматривать в контексте управления и руководства. Прежде чем мы сможем это сделать, обратимся к более детальному рассмотрению этих понятий и проясним наиболее важные и основополагающие определения.

2.1. Организационное управление

Термин «управление» широко используется в различных науках, обозначая функцию, присущую организованным системам (техническим, социальным, военным и др.). Управлять можно автомобилем, армией, государством, организацией, группой и т. п. В обобщенном виде управление представляется как «направленное воздействие на систему или отдельные происходящие в ней процессы с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств»¹.

Организационное управление можно представить как деятельность, нацеленную на координацию совместных усилий людей (подразделений) для достижения определенной общей цели.

Характерно, что английское слово «manage» (управлять) происходит от корня латинского слова «manus» (рука). Хорошей демонстрацией управления является управление автомобилем. Каждое производимое действие направлено на производство определенного изменения. Поворот рулевого колеса влево производится для того, чтобы вызвать поворот автомобиля налево и т. п. Так и профессиональный управленец оказывает направленное воздействие на систему только с целью коррекции, то есть при необходимости

¹ Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. Мн.: Харвест, 2003. С. 35.

произвести определенные изменения. Нет надобности постоянно «управлять», командовать и распоряжаться, в случае если каждый сотрудник знает, что и как делать, и делает свою работу хорошо. Постоянное стремление руководителя контролировать, поучать и наставлять не является проявлением силы, а скорее отражает внутреннюю неуверенность.

Выделяются пять основных функций управления¹:

1. *Функция целеполагания* заключается в выработке основных, текущих и перспективных целей организации.
2. *Функция планирования* состоит в выборе направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности организации.
3. *Функция организации* заключается в объединении элементов или частей (людей, идей, процессов и др.) в системное целое и выстраивании целенаправленного взаимодействия элементов этой системы для достижения в конкретных условиях и в определенные сроки поставленных целей.
4. *Функция стимулирования* включает в себя разработку и использование стимулов к достижению целей и к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности.
5. *Функция контроля* реализуется посредством учета, анализа и корректировки деятельности организации в направлении осуществления поставленных целей.

Таким образом, управление предполагает различного рода отношения между разными статусами и уровнями административной структуры. В то же время оно содержит в себе руководство людьми. При этом понятие «управление» представляется как более широкое по отношению к «руководству», которое можно рассматривать как частный случай управления. Иными словами, если понимать управление как стратегию, включающую в себя выбор направления развития организации, постановку ближних и дальних целей, основывающуюся на определенной концепции и подходах, то руководство предстает в виде тактики, которая находит отражение в непосредственной работе с людьми, направленной на достижение заданных целей и характеризующейся определенным стилем взаимоотношений между руководителем и подчиненными.

Выделяются три принципиально противоположных подхода к управлению и, соответственно, к процессу руководства, в зависимости от того, что признается более важным: интересы дела, интересы сотрудников или интересы организации. В каждом из этих случаев проявляется различное отношение к человеку как личности, специалисту и профессионалу.

¹ Урбанович А. А. Там же.

Рационалистический (экономический) подход. В этом подходе наиболее важное значение имеет эффективность деятельности. Соответственно, он в первую очередь ориентирован на повышение эффективности труда сотрудников за счет рационализации алгоритма их деятельности и исключения из нее ненужных, неэффективных действий. Данный подход активно развивался в первой половине XX века. В основе его лежали результаты эмпирических исследований и теоретические положения работ Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля.

Рационалистический подход строится на понимании человека как рационально управляемого субъекта деятельности, осуществляющего заранее продуманные действия, результат которых и соответствующее материальное вознаграждение являются для него главной мотивирующей силой. Суть рационалистического подхода может быть сведена к следующему: человек в организации должен попадать в предельно структурированную среду с четкими заданиями, должностными требованиями и инструкциями, рационально выстроенной организационной иерархической структурой и разделением труда. Деятельность сотрудника следует алгоритмизировать настолько, чтобы в каждый момент времени он мог точно знать, что и как ему делать. В связи с этим в русле данного подхода большое внимание уделялось научной организации труда (организации рабочего места, усовершенствованию рабочих инструментов, рационализации использования рабочего времени, оптимизации алгоритма деятельности и т. п.).

В этом подходе человек метафорически отождествляется с роботом, предназначение которого состоит в выполнении разработанных для него должностных инструкций и указаний администрации. «Я» сотрудников исключается из процесса деятельности как мешающее исполнению служебных обязанностей.

Активная реализация рационалистического управленческого подхода, которая началась в эпоху индустриализации, продемонстрировала его высокую эффективность на предприятиях с преобладающим индивидуальным или физическим трудом (конвейерных системах, в строительных компаниях и т. п.), в которых в процессе деятельности в наименьшей степени задействованы социальные аспекты, а также в профессиональных сферах с высоким уровнем уставных и субординационных отношений (военных, полицейских и т. п.).

При рассмотрении рационалистического подхода складывается впечатление о том, что в предельно структурированной среде не находится места для проявления феномена лидерства. Однако более пристальное внимание к особенностям управления предприятиями в русле рационалистического подхода, господствовавшего в США и Западной Европе в середине XX века, показывает, что его обязательным сопровождением была сверхактивность

профсоюзных движений. При этом деятельность профсоюзов и их лидеров часто находилась в оппозиционных отношениях с руководством предприятий. Можно предположить, что игнорирование руководителем социально-психологических отношений в организации приводит к «выдавливанию» лидерства из области профессиональных отношений. Иными словами, если руководитель в своей деятельности ориентирован только на задачу и не учитывает психологические составляющие социального функционирования организации (то есть, по сути, не является лидером), то, как правило, найдутся другие люди, берущие на себя функции лидера, которые в определенных условиях могут встать и в оппозицию к руководству.

Гуманистический подход. В противоположность рационалистическому подходу, объектом наиболее пристального внимания в гуманистическом подходе является человек, его удовлетворенность работой и психологические запросы.

Большое влияние на развитие гуманистического подхода оказали результаты хоторнских экспериментов. Так, Э. Мэйо с коллегами в период с 1927 по 1937 год провел большую серию экспериментов по изучению причин низкой производительности и текучести кадров на ряде предприятий фирмы «Вестерн электрик компани» в городе Хоторн. В результате обработки обширного эмпирического материала, связанного с отношением людей к труду, исследователями было выявлено, что норма выработки рабочего определяется не только его добросовестностью и профессиональными способностями, но также может быть сильно подвержена влиянию такого фактора, как давление группы, которая диктует собственные требования, нормы и правила поведения. Детальный и подробный анализ социальных аспектов показал, что профессиональная группа внутри себя распределяется на подгруппы, в результате чего появляются лидеры, аутсайдеры, независимые и др. При этом распределение происходит не столько по профессиональным, сколько по личностным признакам. В каждой группе формируются свои неформальные нормы и правила поведения и взаимодействия между работниками, которые оказывают существенное, а порой и главное влияние на трудовую деятельность.

Также в ходе хоторнских экспериментов было доказано, что психологический климат на производстве, характер профессиональных взаимоотношений работников, а также групповые аспекты деятельности в некоторых случаях являются факторами, имеющими более важное значение для эффективности деятельности организации, чем предельно структурированная организационная среда и грамотное использование денежного вознаграждения.

Соответственно, при использовании руководителем гуманистического подхода в управлении он должен уделять большое внимание таким психологическим характеристикам, как моральная удовлетворенность работников

трудом и социально-психологический климат. С этой целью им могут быть реализованы приемы и механизмы демократизации управления, вовлечения работников в процесс принятия решений, делегирования полномочий, соревновательности рабочих коллективов и т. п. Процессы лидерства в этом подходе не подавляются, а активно используются для управления групповыми процессами в организации.

Организационный подход. Первостепенное значение в данном подходе приобретают организационные интересы. То есть, в отличие от гуманистического подхода, он в большей степени ориентирован на удовлетворение потребностей самой организации. В рамках этого подхода организация нередко отождествляется с человеческой личностью, что обуславливает и использование соответствующих понятий, таких как «цели», «потребности», «мотивы», а также «рождение», «взросление», «старение», «смерть», «возрождение организации».

Организационный подход успешно реализуется в крупных и развивающихся организациях, ориентированных на долгосрочную перспективу. В подобных компаниях сотрудники самоотождествляются с организацией как профессионалы, придерживающиеся принципов корпоративности и соблюдающие внутриорганизационные нормы, и связывают стабильность и перспективность своего профессионального будущего с надежностью и конкурентной способностью организации. В свою очередь организация предоставляет сотрудникам возможности самореализации, профессионального и карьерного роста. Исходя из этого, в определенных ситуациях организационные цели могут ставиться выше личностных, даже самими сотрудниками.

Вышеописанные подходы реализуются в концепциях управления, в основе которых лежит различное обобщенное представление о месте человека в организации. На практике управленческий подход может быть комбинированным с преобладанием различных векторов (рационалистического, гуманистического или организационного) на разных управленческих уровнях.

Концепция управления трудовыми ресурсами является одним из вариантов реализации рационалистического подхода. В рамках этой концепции первостепенное значение присваивается не столько занятому в производстве человеку, сколько его функции (выполняемому труду), а организация представляется как система упорядоченных отношений между подразделениями и сотрудниками внутри подразделений. Соответственно, функционировать она должна подобно отлаженному механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

В основе концепции лежит «бюрократическая» организационная культура со следующими стереотипами:

- *Работники пассивны, нуждаются во внешнем управлении и постоянном контроле со стороны руководства.* Поэтому непосредственный руководитель каждой группы работников должен уделять особое внимание стимулированию (подталкиванию) подчиненных к работе.
- *Побудительным мотивом для работников в первую очередь является экономический интерес.* Поэтому стимулирование должно быть основано на разумном сочетании премирования и штрафных санкций.
- *Организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать групповые процессы, нейтрализуя их проявления в рабочее время и на рабочем месте.*

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов выделяются следующие:

1. Единство руководства: подчиненные получают приказы только от одного начальника.
2. Строгая управленческая вертикаль: цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения.
3. Рациональность контроля: число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации, координации и контроля.
4. Баланс между властью и ответственностью: бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия.
5. Ритуализация дисциплины: подчинение и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и нормами.
6. Управленческая твердость: для подчинения индивидуальных интересов работников общему делу необходимо проявлять управленческую твердость.
7. Взвешенное материальное вознаграждение: стимулирование деятельности каждого сотрудника за счет заслуженного материального вознаграждения, но не ведущего к переплате.

Условия эффективности и возможные затруднения применения концепции приведены в таблице 2.

Использование концепции управления трудовыми ресурсами может быть эффективно в социальных системах, основанных на субординационных отно-

Таблица 2

**Условия эффективности и особые затруднения
при использовании концепции управления трудовыми ресурсами**

Условия эффективности	Возможные трудности
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Структурированная система управленческого взаимодействия	Неповоротливая бюрократическая надстройка. Строгая заданность и иерархичность управленческой структуры затрудняют принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации
Человек согласен быть «деталью машины» и вести себя в соответствии с инструкцией	Купируются творческие ресурсы работников. Процессы групповой динамики игнорируются или выдавливаются за пределы деятельности, что может приводить к формированию неуправляемых неформальных структур, оказывающих влияние на процесс деятельности
Достаточное материальное стимулирование сотрудников	В критических ситуациях уменьшение объема или изменение в схеме стимулирования может приводить к оттоку специалистов и активизации неформальных структур

шениях, а также в организациях, деятельность которых достаточно структурирована и не нуждается в творческом решении исполнителей. Соответственно, более эффективным оказывается авторитарный стиль управления. Успешность или неуспешность специалиста оценивается по тому, насколько точно он следует должностным инструкциям и качественно выполняет служебные обязанности. В этой концепции процессы лидерства игнорируются или выносятся за пределы деятельности.

Концепция управления человеческими ресурсами является еще одним из вариантов реализации рационалистического подхода. Однако в рамках этой концепции человек рассматривается не как сотрудник, эффективно выполняющий свои должностные инструкции, а как особый личностно-профессиональный ресурс, который необходимо рационально использовать и развивать.

В основе данной концепции лежит «предпринимательская» организационная культура со следующими стереотипами:

- *Работников в первую очередь интересуют их личные цели, а не специфические цели и задачи организации.* Главная цель, к которой они не равнодушны, — это достижение максимальной прибыли. Поэтому каждому из них необходимо предоставить максимум возможностей для проявления ими профессиональных качеств и способностей, направленных на получение прибыли, и поощрять их соответственно полученному ими результату.

- *Решающим фактором эффективности деятельности организации является предприимчивость и профессиональная инициатива работников.* Поэтому лучший способ заставить организацию хорошо работать — нанять настойчивых, агрессивно настроенных на дело профессионалов и постоянно сохранять за ними контроль.
- *Наиболее эффективные способы мотивации работников — вызов и внутриорганизационная конкуренция профессионалов, которые в сочетании с наличием соответствующих условий открывают хорошую возможность для их самореализации и развития организации.*

Среди основных принципов концепции управления человеческими ресурсами выделяются следующие:

1. Персонализированность профессиональной мотивации: мотивация деятельности сотрудников осуществляется через трансформацию организационных целей и задач в индивидуальные цели специалистов.
2. Внутренняя самоорганизация и внешний контроль: создание условий, где возможность самоорганизации каждого работника могла бы гармонично сочетаться с внешним контролем над результативностью его деятельности.
3. Гибкость регулирования оплаты труда: обеспечение функционирования «прозрачной» и понятной системы вознаграждения каждого сотрудника исходя из выполненной им работы.
4. Внутренняя конкуренция: формирование системы сравнения каждым специалистом результатов собственной деятельности с результативностью других специалистов в организации.
5. Стимулирование профессионального роста: организация системы повышения квалификации специалистов и стимулирования их профессионального развития.

Условия эффективности и возможные затруднения применения концепции приведены в таблице 3.

Использование концепции управления человеческими ресурсами может быть эффективно в социальных системах, успешность которых зависит от совокупности личных вкладов сотрудников. Более эффективными оказываются авторитарный и коллегиальный стили управления. Хотя само управление часто минимизировано и ограничивается контролем в отношении итогового результата и соблюдения сотрудниками правил и инструкций. Успешность или неуспешность деятельности каждого из работников оценивается

Таблица 3

**Условия эффективности и особые затруднения
при использовании концепции управления трудовыми ресурсами**

Условия эффективности	Возможные трудности
Создание внутриорганизационной конкуренции	Нередко приводит к формированию неблагоприятного морально-психологического климата, сопровождающегося конфликтами как между сотрудниками, так и между сотрудниками и администрацией
Стимулирование повышения профессионализма специалистов	Необходимо финансирование систем повышения квалификации и карьерного роста специалистов
Наличие высокопрофессиональных специалистов, ориентированных на достижение прибыли	Организация особенно уязвима к ситуациям экономического спада, в процессе которых происходит отток ведущих специалистов в другие компании, предоставляющие более выгодные условия работы

по конечному продукту деятельности и в соответствии с этим определяются дальнейшие профессиональные взаимоотношения с ним. В этой концепции активно используется метафора лидерства в качестве идеологического инструмента для мотивации сотрудников (чествование передовиков, показательное премирование наиболее профессионально успешных специалистов и т. п.).

Концепция управления персоналом представляет собой один из вариантов реализации рационально-гуманистического подхода. В рамках этой концепции человек рассматривается не просто как ресурс или всего лишь профессионал, но и как личность, включенная в контекст межличностных взаимоотношений в коллективе.

В основе концепции лежит «партиципативная» организационная культура со следующими стереотипами:

- Человек является социальным существом, которое включено в контекст группового взаимодействия и зависит от оценки и поддержки окружающих людей.
- Наиболее полно индивидуальные навыки и умения каждого специалиста реализуются в совместной деятельности.
- Групповое мнение является не менее важным источником воздействия на сотрудника, чем материальное вознаграждение.

Исходя из этого, в процессе управления особое внимание уделяется формированию здорового социально-психологического климата в коллективе, взаимной поддержки, удовлетворенности сотрудников трудом. Широко используются коллективные формы поощрения и наказания, преимущест-

венно за счет премирования. Руководитель осуществляет не только формальное (должностное) взаимодействие с сотрудниками, но и активно контактирует с неформальными лидерами в коллективах, во многом через них осуществляет координацию и контролирует общую деятельность.

Среди основных принципов концепции управления персоналом выделяются следующие:

1. Идеологизация функционирования: разработка и трансляция миссии организации, формирование корпоративной организационной и профессиональной культуры.
2. Конкретизация групповых целей: для того чтобы каждый индивидуум мог сочетать свои личные цели с целями коллектива (команды), сам коллектив должен ясно представлять, к чему он стремится.
3. Внутренняя самоорганизация коллективов: создание условий для самоорганизации профессиональных коллективов.
4. Общественное стимулирование и контроль: создание общественных формирований (профсоюзов, женсоветов и т. п.) и привлечение их к анализу проблем и оценке результатов.
5. Коллегиальность управления: привлечение сотрудников и рабочих групп к разработке и принятию управленческих решений.
6. Делегирование полномочий: широкое применение руководителем практики делегирования полномочий подчиненным в той степени, в которой они готовы их продуктивно использовать.

Условия эффективности и возможные затруднения применения концепции приведены в таблице 4.

Использование концепции управления персоналом наиболее эффективно в социальных системах, деятельность которых основана на творческом потенциале работников, а успешность зависит от коллективного вклада всех работников. Соответственно, она ориентирована на развитие этого потенциала и обеспечение условий здорового функционирования коллективов организации. Более эффективными оказываются коллегиальный, а в некоторых условиях (например, деятельность высокопрофессиональных команд) и попустительский стили руководства. При этом попустительский стиль предполагает не бездействие руководителя, а предоставление им максимальных возможностей специалистам для проявления их профессиональных ресурсов. В рамках данной концепции социально-психологические процессы лидерства стимулируются и активно используются в практике управления коллективами.

Таблица 4

Условия эффективности и особые затруднения при использовании концепции управления персоналом

Условия эффективности	Возможные трудности
Благоприятный социально-психологический климат в коллективе	Требует направленной деятельности руководителя по его формированию и поддержанию
Стабильность деятельности	Сложности в изменении стратегических задач и кардинальной перестройке деятельности, так как это может потребовать привлечения других специалистов, что неизбежно приведет к реструктурированию устоявшегося социального взаимодействия и изменению социально-психологического климата
Использование коллективных форм воздействия	Требует разумного стимулирования и сдерживания процессов групповой динамики в коллективах, управления процессами лидерства, контроля за деятельностью лидеров
Ориентация на людей в процессе руководства	Ограничивает возможности применения жестких форм воздействия на работников, за исключением критических ситуаций

Организационно-деятельностная психологическая концепция управления. Концепция описана А. М. Столяренко и является одним из вариантов реализации организационно-гуманистического подхода. Согласно этой концепции, деятельность организации основывается на многоуровневой организованной коллективной деятельности единомышленников — профессионалов, стремящихся к единой цели. Руководитель рассматривается не как единолично принимающий решения, а как организующий коллективную деятельность сотрудников. При этом каждый сотрудник на своем уровне принимает решения, но делает это разумно и в соответствии со своими полномочиями и компетентностью. Персонал организации представляется как живой социальный организм. Главной же задачей управления признается превращение персонала в союз единомышленников, социально-психологическую профессиональную общность.

Данная концепция основывается на том, что управление должно исходить из презумпции доверия к сотрудникам как добросовестным профессионалам и подходить к ним как к личностям со своими стремлениями, потребностями, жизненными проблемами, а не как к «средствам», исполнителям воли руководителя. Соответственно, главная задача руководителя заключается не в непрерывном руководстве работой каждого сотрудника в отдельности и личном принуждении его к исполнительности, а в том, чтобы привести в действие социально-психологические и личностные механизмы профессио-

нальной саморегуляции деятельности сотрудников, создать социально-психологические условия, при которых каждый, при содействии коллег, сможет выполнять свои обязанности добросовестно и будет стремиться работать с самоотдачей. Такое управление схоже с искусством дирижера.

В качестве основных рабочих положений организационно-деятельностной концепции выделяются следующие:

- *Равная приоритетность социальных, профессиональных и человеческих ценностей и задач управления.*

Управление социально по своей сути, так как любая организация является социальной системой. Однако в каждой конкретной организации управление социально ровно в той мере, в какой оно построено с ориентацией на приоритеты социальных целей и ценностей, в какой действительно реализует их, а его формы и методы имеют гуманный, человеческий характер.

- *Управление реализуется в двух видах психологически своеобразной деятельности: организации управления и текущем управлении.*

Вся совокупность психологических факторов, функционирующих в системе управления, влияющих на нее и нуждающихся в понимании и совершенствовании, находится на двух уровнях: организующем — глубинном, относительно устойчивом, внешне малозаметном, но постоянно сказывающемся на различных проявлениях управления, и обслуживающемся — динамичном, ситуативном, поверхностном, достаточно легко фиксируемом при психологическом рассмотрении. Первый уровень относится к организации управления, второй — к текущему управлению. Образно их можно сравнить с качествами человека и актуальными в данный момент психическими процессами.

Психологические факторы организации управления играют роль «несущей психологической конструкции», устойчиво определяющей специфику функционирования управления и деятельности организации, их регулирующий потенциал. По сути, к их числу можно отнести все то, что повседневно сплачивает или разобщает сотрудников организации, побуждает их к деятельности и различным отношениям, определяет единство и согласованность действий, уровень профессионализма и культуры, морально-психологический климат и др.

Текущее управление представлено актами и процессами гибкого реагирования организации на повседневно возникающие ситуации. Для него характерны динамичность, ситуативная обусловленность, большее по сравнению с факторами организационного уровня разнообразие, что связано с принятием текущих управленческих решений, подбором людей для их исполнения, распределением заданий, мобилизацией исполнителей, контролем и др.

Психологические факторы организации управления постоянно проявляются в текущем управлении, а то типичное, что повторяется и меняется в текущем управлении, постепенно начинает изменять факторы организации (положительно или отрицательно в зависимости от изменчивости текущего управления).

- *Управление — не единоличная деятельность руководителя, а слаженная деятельность управленческой подсистемы организации, представленная совместной деятельностью группы лиц, участвующих в управлении («управленческой команды»).*

Задача этой команды заключается в создании в организации управленческой подсистемы, в которую включаются все руководители среднего и нижнего звена, общественные формирования и наиболее подготовленные и инициативные сотрудники. Пирамида управления не может быть прочной и функционировать эффективно, если управление всеми процессами концентрируется в одной точке у первого руководителя, пытающегося руководить всем и решать все за всех. Такая практика приводит к ригидности и неповоротливости, большому психологическому напряжению в команде, обостряет отношения, образует психологические барьеры между людьми, порождает взаимное непонимание и даже противостояние. Напротив, максимально возможное привлечение рядовых работников к решению управленческих задач порождает психологический «эффект соучастия», повышает заинтересованность сотрудников в решении общих проблем, стоящих перед организацией.

- *Текущее управление — функциональная обязанность всех звеньев управленческой подсистемы организации, выполняемая преимущественно на уровне саморегуляции, самостоятельно, без участия высшего уровня управления.*

Повседневные задачи руководителя должны быть в максимальной степени освобождены от мелочной «текучки». При этом он, с одной стороны, ориентирован на поддержание внешних связей организации, перспективное управление с ориентацией на развитие организации, максимальное улучшение решаемых задач в ближайшей и относительно отдаленной перспективе. С другой стороны, руководитель осуществляет сопровождающий контроль в отношении работы персонала и вмешивается в деятельность сотрудников лишь при возникновении нестандартных ситуаций или при наличии самостоятельно не устраняемых ими нарушений.

Несмотря на то, что концепция разрабатывалась преимущественно для силовых структур, она является достаточно универсальной и применима в различных социальных системах. Для руководителя наиболее эффективен

гибкий стиль руководства. В рамках данной концепции возможна реализация положений ценностного лидерства.

Нельзя утверждать, что одни из рассмотренных выше концепций управления однозначно эффективны, а другие нет. Эффективность каждой из них зависит от специфики организационных задач и особенностей внутриорганизационной социальной ситуации. Вместе с тем следует еще раз подчеркнуть, что использование руководителем той или иной концепции управления предъявляет различные требования к его профессионально-психологической компетентности, проявляется в стиле руководства и предполагает различное сочетание должностного и личностного (лидерского) влияния.

2.2. Организационное руководство

Понятие «руководство» буквально означает «ведение за руку». В соответствии с этим, в качестве руководства принято рассматривать работу руководителя с подчиненными по решению служебных задач в процессе непосредственного контакта.

В отличие от управления, руководство:

- ограничивается воздействием на людей и их общности;
- предполагает взаимодействие руководителя с подчиненными;
- призвано организовать чью-то деятельность в соответствии с намерениями руководителя.

Таким образом, организационное руководство представляется как *произвольное (целенаправленное) воздействие на руководимых людей, а также их общности, направленное на побуждение их к активному поведению и деятельности по достижению поставленных целей.*

Руководство включает в себя взаимодействие и общение между личностями и характеризуется в первую очередь понятием «стиль руководства». Также деятельность руководителя сопровождается и во многом обеспечивается такими социально-психологическими феноменами, как «признание» и «авторитет», которые являются необходимыми конструктами лидерства.

Стили руководства

Проблемы взаимосвязи стилей руководства и эффективности группового функционирования, а также влияния этих стилей на продуктивность и удовлетворенность членов группы интересовали многих исследователей. Начало исследование стилей руководства берет с экспериментов, выполненных в конце 1930-х – начале 1940-х годов исследовательской командой К. Левина. В последующем это направление получило солидную эмпирическую разработку, нашедшую широкое отражение в социальной психологии и психологии управления.

Понятие «стиль руководства» по-разному трактуется различными исследователями. А. Л. Журавлев представляет стиль руководства как «индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций»¹.

В. И. Черненилов² представляет стиль руководства как индивидуально-типологический профиль приемов и методов влияния руководителя на подчиненных в процессе реализации управленческих функций.

А. А. Урбанович³ под стилем руководства понимает устойчивую систему способов, методов и форм воздействия руководителя, создающую своеобразный почерк управленческого поведения.

Н. И. Лапин⁴ метафорично сравнивает стиль и методы руководства с нотами и манерой исполнения музыкального произведения: ноты одни для всех, но каждый исполнитель трактует произведение по-своему.

Исходя из выдвинутого выше определения руководства, на наш взгляд, к числу характеристик стиля руководства можно отнести лишь такие, которые непосредственно отражают особенности взаимодействия руководителя как со всем коллективом в целом, так и с отдельными работниками. На этом основании наиболее подходящими определениями стиля руководства, с той точки зрения, насколько точно им удалось «ухватить» сущность обсуждаемого феномена, представляются взгляды В. И. Черненилова и А. А. Урбановича.

¹ Журавлев А. Л. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. М., 1976.
² Энциклопедия юридической психологии / Под общ. ред. проф. А. М. Столяренко. М.: ЮНИТИ-ДАНА; Закон и право, 2003. С. 351.
³ Урбанович А. А. Психология управления. Мн.: Харвест, 2005. С. 59.
⁴ Лапин Н. И. Руководитель коллектива. М., 1974. С. 23.

В общепсихологическом плане индивидуальные различия в стиле деятельности, в том числе и в стиле руководства, рассматривались в работах Т. Ю. Базарова, Д. Б. Богоявленской, Е. С. Жарикова, А. Л. Журавлева, Е. А. Климова, Ю. Н. Кулюткина, Н. Я. Лейтеса, В. Д. Небылицына, В. С. Мерлина, Б. Д. Парыгина, Б. М. Теплова, Л. И. Уманского, А. В. Филиппова, Р. Х. Шакурова и др.

Классификация стилей руководства К. Левина

Исследования К. Левина оказали большое влияние на развитие современных представлений о стиле управления. Автором были выделены три основных стиля руководства (управления): демократический, авторитарный и либеральный. Краткое описание стилей приведено в таблице 5.

Таблица 5

Характеристики авторитарного, демократического и либерального стилей руководства

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у руководителя	Снятие руководителем с себя ответственности и «отречение» от власти в пользу группы
	Установление целей, принятие управленческих решений осуществляется исключительно руководителем	Принятие решений разделено по уровням на основе участия	Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме
	Коммуникация осуществляется преимущественно сверху вниз	Коммуникация активно осуществляется в двух направлениях	Коммуникация в основном строится на горизонтальной основе
Сильные стороны	Быстрое решение конкретных задач с выработанным алгоритмом действия, возможность предсказания результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело без вмешательства руководителя (но так, как это видится подчиненным)
Слабые стороны	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы и ограничению творческого потенциала сотрудников	Требует неоправданно много времени при решении простых и конкретных задач	Группа может потерять скорость и направление движения без вмешательства руководителя (особенно в случае размытости, неконкретности задачи)

В процессе исследований К. Левин обнаружил, что авторитарное руководство, с одной стороны, позволяет выполнить больший объем работы, чем демо-

кратичное, вместе с тем, с другой стороны — приводит к снижению процессов саморегуляции в деятельности группы, к актуализации позиции ожидания указаний подчиненными, к отсутствию группового мышления и снижению оригинальности решений, к повышению напряженности в коллективе. При либеральном руководстве, по сравнению с демократическим стилем, уменьшается объем и ухудшается качество работы. При этом участники экспериментов отдавали явное предпочтение демократическому стилю.

На наш взгляд, нельзя однозначно определить универсальную предпочтительность того или иного стиля. Эффективность стиля руководства во многом предопределяется спецификой деятельности, особенностями выполняемых задач, а также социально-психологическими характеристиками коллектива. В частности, проведенные в США исследования М. Х. Мескон и др.¹ показали, что демократический стиль не всегда бывает наиболее продуктивным. Было установлено, что работники таких профессий, как полицейские, пожарные, административные помощники и т. п., отдают предпочтение авторитарному руководству с четкой постановкой задач и прописыванием инструкций, которые они могли бы использовать в своей деятельности.

Классификация стилей руководства А. Л. Журавлева

Описанная выше схема была расширена А. Л. Журавлевым². Он выделил семь стилей руководства: директивный; коллегиальный; пассивный (либеральный); директивно-коллегиальный; директивно-пассивный; коллегиально-пассивный; смешанный. Краткое описание стилей руководства по А. Л. Журавлеву выглядит следующим образом:

1. *Директивный (авторитарный) стиль руководства.* Руководитель, придерживающийся этого стиля, стремится к единоначалию. Его ответственность и реальные полномочия соответствуют друг другу. Основным методом руководства — приказ, а не просьба. Руководитель в первую очередь ориентирован на задачу и является основным (единственным) источником инициативы. В процессе управления руководитель не принимает возражений и советов подчиненных. При этом авторитаризм отрицательно сказывается на групповых отношениях. Нередко некоторые из исполнителей стараются перенять стиль своего руководителя в отношениях с коллегами, заискивают перед начальником, другие стараются изолироваться от контактов внутри группы, третьи впадают в депрессию.

¹ Подр. см.: Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. М. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992.

² Журавлев А. Л. Стиль и эффективность руководства в производственном коллективе. Дис. канд. псих. наук. М.: ИПАН СССР, 1976.

2. *Коллегиальный стиль руководства.* Руководитель распределяет полномочия между собой и подчиненными. Индивидуально рассматривает только самые срочные и сложные задачи. Большинство задач решает совместно с коллективом. Активность проявляют как руководитель, так и его подчиненные. Основные методы руководства — просьба и поручение, приказы даются редко. Руководитель систематически контролирует работу исполнителей. Он положительно относится к нововведениям. Он справедлив и требователен. Отношения руководителя с подчиненными доброжелательные. В коллективе создается хороший психологический климат. Коллектив в отсутствие руководителя не снижает продуктивности в работе.

3. *Пассивный (либеральный) стиль руководства.* При выполнении управленческих функций руководитель пассивен. Основным методом его работы — уговоры сотрудников, направленные на то, чтобы задания были выполнены. Он не привык и не умеет приказывать. Контроль за работой персонала нарушен. Руководитель старается не общаться с главами других подразделений, к подчиненным равнодушен, в работе мало заинтересован, уделяет минимум внимания работе, а также вопросам социально-психологического климата в коллективе. Противостоит нововведениям, консервативен. Коллектив работает недостаточно эффективно.

4. *Директивно-коллегиальный стиль руководства.* Стремится к принятию единоличных решений. Распределяет полномочия с участием непосредственных заместителей. В работе проявляет активность, чего не наблюдается у подчиненных. Преобладающие методы руководства — приказы и поручения. Просьбы исполнителей осуществляются редко. Проявляет активный интерес к дисциплине, регулярно и строго контролирует подчиненных. Акцент в работе чаще делается не на достижениях, а на ошибках и просчетах подчиненных. Требовательность к другим очень высокая. Советы и возражения позволяет выражать только своим помощникам. Общение с подчиненными происходит только по производственным вопросам.

5. *Директивно-пассивный стиль руководства.* Распределение полномочий постоянно меняется, является рассогласованным. Активность исполнителей допускается, но не считается значимой. Руководитель часто прибегает к просьбам и уговорам, но когда это не помогает, использует приказы. Строго относится к соблюдению дисциплины, но особых усилий в этом вопросе не прилагает. Контроль за работой исполнителей осуществляет редко, но очень строго и с основным упором на результаты работы. Целиком полагается на компетентность сотрудников. Разрешает подчиненным давать советы. В работе мало заинтересован. С персоналом осторожен и тактичен. Подчиненные часто оказываются более компетентными, чем руководитель. От своих заместителей требует безоговорочного подчинения. Избегает нововведений,

в особенности в общении с людьми. Уделяет внимание управленческим функциям при возникновении значительных проблем. Вопросами социально-психологического климата в коллективе практически не занимается. За него эти проблемы решают другие люди. При отсутствии руководителя коллектив снижает производительность труда.

6. *Коллегиально-пассивный стиль руководства.* В осуществлении управленческих функций руководитель занимает пассивную позицию, а также стремится избежать ответственности. Допускает инициативу у подчиненных, но сам не заинтересован в ее проявлении. Позволяет исполнителям работать самостоятельно. Основные методы руководства — просьбы, советы, уговоры. Приказы старается не отдавать. Слабо контролирует работу подчиненных. Окружает себя высококвалифицированными специалистами, положительно относится к нововведениям в сфере общения с людьми. К нововведениям в сфере производства противится. Часто идет на поводу у подчиненных. При отсутствии руководителя коллектив продолжает эффективно работать.

7. *Смешанный стиль руководства.* Распределение полномочий при выполнении управленческих функций осуществляется между руководителем и исполнителями. Инициатива исходит как от самого руководителя, так и его подчиненных. Положительно относится к самостоятельности исполнителей. Основные методы — приказ, поручение или просьба, но иногда прибегает к уговорам или даже выговорам и другим санкциям. Осуществляет избирательный контроль, строго следит за конечным результатом труда. С подчиненными в общении сохраняет дистанцию, но не проявляет превосходства. Уделяет внимание в необходимом объеме как производственным задачам, так и человеческим отношениям.

Модель стилей лидерства А. Л. Журавлева легла в основу многих отечественных исследований, в результате которых было выявлено, что стилевые особенности эффективного руководства могут претерпевать значительные изменения в зависимости от условий профессиональной деятельности, специфики решаемых задач и социально-психологических характеристик коллектива. Так, различными авторами описаны следующие эмпирически установленные взаимосвязи индивидуального стиля руководства и ситуационных факторов¹:

- В напряженных, сложных, нестереотипных ситуациях чаще встречается и оказывается более эффективным авторитарный стиль руководства.
- В случае когда эффективность деятельности организации во многом зависит от творческой активности людей, а в управлении значитель-

¹ Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций / Отв. ред. А. Л. Журавлев, Е. В. Шорохова. М.: Изд-во «Социум», Институт психологии РАН, 2001. С. 153–154.

ное место отводится работе с людьми, наиболее эффективными оказываются смешанные стили, характеризующиеся рациональной совокупностью директивного, коллегиального и пассивного компонентов. Если же деятельность руководителя связана в основном со структурами организации, то более эффективны так называемые чистые стили руководства (с явным доминированием одного из компонентов: директивного, коллегиального или пассивного).

- При руководстве деятельностью группы низкого социально-психологического развития, а также при недостаточной квалификации подчиненных в качестве наиболее эффективного оказывается авторитарный стиль руководства. В противоположных ситуациях, то есть при высокой квалификации подчиненных и/или высоком уровне их социально-психологического развития, наиболее эффективным оказывается коллегиальный стиль руководства.
- При руководстве группами, работающими в условиях длительной социальной изоляции (например, на основе вахтенного метода и т. п.), отмечается большая продуктивность коллегиального стиля в решении как социально-бытовых и социально-производственных, так и чисто производственных вопросов.

Классификация стилей руководства Р. Лайкерта

Американский социальный психолог Р. Лайкерт исследовал взаимосвязь эффективности ряда производственных организаций и особенностей стиля руководства их руководителей. Результаты его работы показали, что большинство организаций с низкой эффективностью находятся под руководством людей, ориентированных на процесс выполнения работы и стремящихся держать своих подчиненных постоянно занятыми в производственном цикле. Такое поведение, как отмечает Р. Лайкерт, созвучно идее Ф. Тейлора о разбиении работы на части, отборе и обучении людей для выполнения этих частей работы и приложении постоянного давления для улучшения их результатов.

В то же время наиболее эффективные предприятия находились под руководством людей, фокусирувавших внимание на сотрудниках. Руководители успешных предприятий рассматривали свою деятельность как работу с людьми, а не с производственными заданиями. Они видели задачу руководителя в том, чтобы помогать подчиненным делать свою работу высокоэффективно, стремились узнать сотрудников как личностей и способствовали наибольшему проявлению их личностного потенциала. При этом допускалось максимальное участие подчиненных в принятии решений, а руководители осу-

ществляли общий, а не детальный контроль и были в большей степени ориентированы на цели, а не на методы.

Суммируя эти результаты, Р. Лайкерт выделил четыре системы стиля руководства¹:

1. Эксплуататорско-авторитарная.
2. Благоклонно-авторитарная.
3. Консультативно-демократическая.
4. Основанная на участии.

Система 1 основана на чувстве страха, наказании и повиновении подчиненных. Внутригрупповые коммуникации в этом случае развиты слабо, лидеры и подчиненные психологически далеки друг от друга, основной объем решений принимается руководством организации.

Система 2 представляет собой благожелательный авторитарный тип лидерства, основанный на наказаниях и поощрениях. Поведение сотрудников подчинено руководителям, все важные решения принимаются наверху, но решения, предписанные определенными схемами, могут быть делегированы на более низкие уровни. Информация, предоставляемая подчиненными руководителю, во многом ограничена тем, что руководитель хочет услышать.

Система 3 отражает консультативный тип руководства, основанный на поощрениях, и лишь в особых случаях — на наказаниях. Коммуникации направлены как вверх, так и вниз. Основные для организации решения принимаются наверху, вместе с тем предусматривается некоторое участие коллектива в подготовке важных решений. Все решения, касающиеся частных вопросов, принимаются на более низких уровнях.

Система 4 характеризуется привлечением к управлению членов коллектива. Руководство осуществляет экономическое поощрение и полностью использует участие группы в установлении целей, связанных с высокой производительностью и с улучшением методов работы. Коммуникации осуществляются как вверх и вниз, так и по горизонтали, подчиненные и руководители психологически близки. Решения принимаются коллегиально. Процедура принятия решений интегрирована в формальную организационную структуру, где организация рассматривается как множество перекрывающихся групп, а каждая группа связана с остальной частью организации с помощью людей, которых автор называл «связующими булавками». Эта система управления, по оценке Р. Лайкерта, обеспечивает высокую производительность,

¹ Likert R. The human organization. N.Y., 1967.

активное участие отдельных людей в делах организации и лучшие отношения между лидерами-менеджерами и подчиненными.

Согласно Р. Лайкерту, наиболее успешными являются руководители, которые сумели собрать своих сотрудников в эффективные группы, чьи подчиненные обладают согласованным поведением и высоким уровнем удовлетворения от работы, что более характерно для системы четвертого типа. Но возможны и исключения: технически компетентное, ориентированное на работу, жесткое управление может достигать высокой производительности (в частности, при поддержке жестких мер контроля). Однако в этом случае повышается текучесть кадров и количество конфликтов между работниками и управлением.

По мнению Р. Лайкерта, в современных производственных организациях руководителям различных уровней необходимо максимально способствовать тому, чтобы все действия в рамках определенной организационной структуры рассматривались как взаимодополняющие и были направлены на формирование и поддержание достоинства и значимости сотрудников. Идеальный случай — когда все сотрудники осознают, что цели организации имеют для них личное значение, и рассматривают свою работу, вносящую вклад в достижение целей, как значимую, необходимую и сложную. В этом случае, чтобы выполнять работу эффективно, они будут нуждаться в поддержке руководства. В свою очередь, руководство должно видеть свою главную функцию в предоставлении поддержки подчиненным в целях повышения эффективности их работы, в осуществлении общего руководства и контроле за реализацией стратегических задач¹.

Многие исследователи стремились выявить соответствие между предпочитаемыми руководителями стилями руководства и их личностными особенностями и описать соответствующие *психологические типы*.

Психологические типы руководителей

Типология руководителей М. Хучек

Мариан Хучек в книге «Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия» выделяет два типа руководителей: руководитель-технократ и руководитель-дирижер².

¹ См.: Зуб А. Т., Смирнов С. Г. Лидерство в менеджменте. М.: Воскресенье, ЗАО «Принт-Ателье», 1999. С. 96–100.

² Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. М., 1993.

Руководитель-технократ использует в процессе руководства имеющиеся у него технические знания. Руководство принимает форму директив, сообщающих, что и как должно быть сделано. При этом руководитель может исполнять функции эксперта, оказывающего помощь своим подчиненным. Это образ руководителя, знающего весь производственный процесс, представляющего, что следует делать в каждой ситуации и как решать любую проблему. Он всегда сам принимает решения, жестко контролирует других и не допускает независимости подчиненных. Также дает задания, не считаясь с занятостью подчиненных, что снижает их мотивацию.

Руководитель-дирижер стремится обеспечить послушание и лояльность подчиненных. Он не ставит перед собой задачу руководить посредством выполнения задания, считая, что оно будет выполнено за счет управления персоналом. Руководитель такого типа старается координировать действия сотрудников, больше следит за их взаимодействиями. Он принимает решения, но так, чтобы они получили одобрение у подчиненных. Руководитель-дирижер неохотно использует свою власть, отдает предпочтение аргументации и убеждению. Для таких руководителей характерен большой прагматизм, инструментальный подход к людям и большая забота о выполнении заданий, чем о развитии человеческого потенциала.

Типология руководителей Д. Бэлла

Как утверждает Д. Бэлл, стиль руководства во многом определяется выработанными способами общения и взаимодействия человека с другими людьми. Он выделяет пять элементов, из которых складывается тип руководителя в процессе управления персоналом в организации:

1. Постановка целей.
2. Принятие решений.
3. Обратная связь.
4. Разрешение конфликтов.
5. Предрасположенность к общению.

На основании общих характеристик Д. Бэллом были выделены шесть личностных типов руководителей¹:

1. *Командир*. Характеризуется сильной волей, превосходной самоорганизацией, быстротой принятия решений, постановкой высоких и трудных целей, требованием безоговорочного подчинения, пресечением конфликтов, поддержкой только своей точки зрения.

¹ Bell D. Achievers: Six styles of personality and leadership. Preston-Hill, 1973.

2. *Агрессор*. Отличается необременительностью целей, уклонением от принятия ответственных решений, провокацией конфликтов, пренебрежением чувствами подчиненных, односторонней, чаще негативной обратной связью с сотрудниками.
3. *Уклонист*. Не способен быть лидером, так как не принимает ответственность, избегает ставить цели перед собой и подчиненными, оттягивает принятие решений; обратная связь отсутствует, боится конфликтов, не вмешивается в них, держится на расстоянии от сотрудников.
4. *Угодник*. Ставит только легкодостижимые цели, чтобы у него не было необходимости применять в отношении подчиненных наказание. Стремится к коллективному принятию решений, чтобы никого не обидеть, сглаживает конфликты, практически не имеет врагов, искренен и откровенен с подчиненными.
5. *Актер*. Характеризуется стремлением к успеху и престижу, в своей деятельности ориентируется на старые рекорды и новые вершины, самостоятельное принятие решений. Маневрирует в отношениях с подчиненными, стремясь их использовать в своих интересах. В конфликтах чаще идет на компромисс. С первого взгляда производит очень хорошее впечатление о себе, которое в дальнейшем быстро исчезает.
6. *Реализатор*. Отличается высокими, но реалистичными целями, которых всегда добивается. В случае необходимости к принятию решений привлекает подчиненных. Налаживает обратную связь. Искренен с подчиненными, открыт к чужому мнению.

Д. Бэлл проводил обширные исследования, направленные на выявление степени распространенности вышеназванных типов личности среди населения. В ходе одного из них были обследованы 3000 человек — представители различных профессий, социальных групп, уровней образования, религиозных убеждений, с различными коэффициентами интеллектуальности. Результаты этого исследования представлены в таблице б¹.

Интересным является тот факт, что в высших руководящих кадрах процент руководителей-агрессоров и руководителей-реализаторов существенно выше среднего процента от всего населения. При этом процент руководителей-агрессоров в среднем руководящем звене ниже показателя, полученного по всей обследованной выборке. Это позволяет сделать предположение, что появление типа руководитель-агрессор во многом является следствием достижения человеком высокого руководящего поста.

¹ Приводится по: Козорезов Д. В. Управление персоналом и стиль руководства в социальных организациях. Дис. канд. социол. наук. М., 1999. С. 52.

Таблица 6

Распределение типов личности в социальных и профессиональных группах

Тип личности	В процентах от всего населения	В процентах от руководящего персонала высшего и среднего звена	В процентах от высших руководящих кадров
Командир	16	18	22
Агрессор	8	6	24
Уклонист	20	9	3
Угодник	14	11	5
Актер	35	42	41
Реализатор	8	14	24

Типология руководителей Д. Кейрси

Д. Кейрси было выделено четыре типа руководителя: интуитивно-эмотивный, интуитивно-логический, сенсорно-решающий, сенсорно-воспринимающий¹.

Интуитивно-эмотивный тип. Основными чертами руководителя данного типа являются ориентация на межличностные отношения и стимуляция индивидуального и профессионального роста каждого человека, с которым он сотрудничает. Это самый демократичный из лидеров. Он внимателен к личным интересам и проблемам сотрудников и ориентирован прежде всего на разрешение этих проблем, реализацию потенциала каждого члена команды, только после этого он думает о документации и архитектуре системы. В возглавляемой им организации преобладает атмосфера свободы, самостоятельности и инициативы, которую он постоянно культивирует и поддерживает. Он от природы гибок в общении и перевоплощении, неутомим в стремлении развивать и совершенствовать способности своих сотрудников. Такой руководитель умеет отмечать лучшие стороны их профессиональных и личных качеств, оценивать их по заслугам.

Вместе с тем он очень чувствителен к непониманию, болезненно реагирует на отсутствие обратной связи, бывает по этому поводу обескуражен и расстроен. Он не в состоянии понять, почему его «слишком свободные» или недисциплинированные сотрудники не исполняют надлежащим образом своих обязанностей. Негативные отзывы о работе всей системы он принимает на свой счет, что приводит его к разочарованию и ощущению дезинтеграции. Его сила — в способности убеждать и сотрудничать. Его слабость —

в чрезмерном личностном подходе к проблемам и порой в нежелании идти навстречу.

Интуитивно-логический тип. Руководителю этого типа свойственно стремление разрабатывать концепции развития организации, которую он возглавляет: набрасывать основные положения проекта, составлять идейный скелет предстоящей программы действий, проявлять изобретательность в области интеллектуального творчества и прогнозировать эффективное использование ресурсов. Все это доставляет ему огромное удовольствие. Сложности его не пугают, он всегда готов отстаивать верность принципов своей системы против оппонентов любого ранга. Он обладает способностью планировать будущее своей организации и движется вперед так быстро, что за ним не успевают его последователи. Умение бесстрастно изменять порядок сложившихся вещей, отказ от рутины и опора на собственные недюжинные интеллектуальные способности — вот гарантия его успеха.

Вместе с тем он не способен и принципиально не желает общаться и сотрудничать с интеллектуально маловыразительными людьми. Он недостаточно внимателен к чувствам окружающих и чрезмерно погружен в работу. При этом быстро теряет интерес к уже созданному в концептуальном плане проекту и меньше всего желает тратить свое время на претворение его в жизнь. Его сила — в умении рассуждать логически и стратегически. Его слабость — в усложнении ситуации и восприятии ее более проблемной, чем она на самом деле может быть, а также в нетерпимости к некомпетентности.

Сенсорно-решающий тип. Исключительно жесткий и надежный партнер. Его слово — закон: все действия будут исполнены точно в срок, как было запланировано в рамках предварительной договоренности. Он способен учесть многочисленные существенные потребности и детали операции и технологии, крайне серьезно относится к сохранению материальных ресурсов, а также традиций и обычаев, заведенных в его системе. Устоявшийся за многие годы порядок на предприятии представляет для него самостоятельную ценность, особенно в сравнении с сомнительными и всегда рискованными перспективами изменения и реформ. Он — гарант стабильности предприятия.

Этот тип руководителя может стать камнем преткновения для развивающейся организации, когда каждое вводимое новшество будет наталкиваться на его жесткое сопротивление. Как правило, он с недоверием относится ко всякого рода «психологическим штучкам» и «тонким материям», хотя именно ему, как никому другому, нужны рекомендации опытного психолога и неустанная работа над собственной личностью. Его преимущество — в сильном чувстве ответственности. Его слабость — в жесткости и узком взгляде на выполнение правил и инструкций.

¹ Мокшанцев Р. И., Мокшанцева А. В. Социальная психология. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 179–180.

Сенсорно-воспринимающий тип. Наиболее яркая черта этого типа руководителя — способность жить, руководствуясь принципом «здесь и сейчас». Такой руководитель незаменим в ситуации, где необходимо мгновенно реагировать на следующие одно за другим изменения; в момент риска и опасности, а также в организации, страдающей из-за разбухшего бюрократического аппарата, или в атмосфере усложнившихся межличностных отношений, мешающих эффективно работать. Лишенные сентиментального романтизма, практичные, здравомыслящие лидеры такого типа ориентируются на критерий целесообразности и доверяют только собственным импульсам. Области, где они прекрасно реализуют свои способности, — силовые структуры, профессиональный спорт, поисково-спасательные службы. Вместе с тем рутинная обыденная деятельность — не для них, пунктуальное следование детально проработанному плану — не их амплуа. Они могут быть невнимательны к букве закона, при этом не важно, к чему этот закон относится, — к природе или социуму. Будучи немногословными, ориентированными на четкие действия, они не вникают в сложную и нередко противоречивую область духовной жизни своих последователей — у них просто нет на это времени. Их сила — в способности легко выполнять разнообразные задания. Их слабость — в том, что им не интересна ежедневная будничная работа, кроме того, они не умеют мыслить широко.

Подводя итоги рассмотрения стилей руководства и типологии руководителей, можно отметить, что большинство работ в этой области посвящено исследованию связи стиливых характеристик, ситуационных факторов и показателей групповой эффективности. Однако вследствие многообразия исследовательских подходов они значительно различаются как содержащимися в них трактовками стиля руководства, так и выделяемыми ситуационными переменными. Не вызывает сомнений, что эффективность стиля руководства обусловлена спецификой решаемых задач, условиями деятельности, индивидуальными особенностями персонала организации и другими факторами. Изменение этих факторов даже в устоявшейся организации может приводить к необходимости корректировки стиля руководства. Это предьявляет определенные требования к профессиональной и личностной гибкости руководителя, освоению им различных стиливых подходов.

При этом если принять положение о том, что стиль руководства является выработанным индивидом своеобразным «почерком» решения управленческой задачи и взаимодействия с подчиненными, то можно утверждать, что предпочитаемый стиль руководства во многом «вырабатывается» руководителем в процессе освоения им руководящей деятельности. Соответственно, если профессиональное становление руководителя происходило в статичной, не изменяющейся ситуации, то и выработанный им стиль будет в

большей степени соответствовать аналогичным условиям. И чем дольше руководитель будет действовать в рамках одного стиля, тем менее гибким к его изменению он окажется, если возникнет необходимость адаптировать его к новой ситуации.

Практика показывает, что нередко руководители, в определенных ситуациях освоившие успешный стиль руководства, при перемещении в другое подразделение (организацию) стремятся не перестраивать стиль руководства, а приводить новую ситуацию в соответствие с выработанным у них стилем, если есть такая возможность. Это проявляется в том, что ориентированный на задачу руководитель, отдающий предпочтение авторитарному стилю, при перемещении на другую должность стремится структурировать новую ситуацию, прибегая к жесткой регламентации распорядка дня и работы, а возможно, и нагнетанию психологической атмосферы, что в конечном итоге даст ему повод и право применять к сотрудникам привычные для него жесткие авторитарные меры.

Соответственно, гибкий стиль вырабатывается у руководителя в процессе приобретения им опыта профессиональной деятельности в различных ситуациях, особенно на начальных этапах профессионального становления.

Данная концепция в настоящее время активно используется за рубежом при подготовке менеджеров, которым предоставляется возможность попрактиковаться в роли руководителя в различных управленческих условиях (подразделениях). При этом практика показывает, что успешность в освоении руководителем различных стилей во многом обусловлена его индивидуальной предрасположенностью и связана с совокупностью индивидуально-типологических качеств и способностей, а также предпочитаемой манерой взаимодействия с окружающими людьми, в том числе в бытовых ситуациях.

2.3. Организационное лидерство

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 группой¹.

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 науке²:

1. Руководитель назначается официально, лидер выдвигается неофициально.
2. Руководителю права и полномочия даны законом. Лидер не обладает подобными правами и полномочиями.
3. Руководитель выполняет несколько социальных ролей, в том числе является представителем группы вовне. Деятельность лидера ограничивается рамками внутригрупповых отношений и взаимодействий.
4. 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 основаниям³:

- **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.

¹ Алифанов С. А. Основные направления анализа лидерства // Вопросы психологии. 1991. № 3. С. 90–96.

² Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории. М.: Мысль, 1971.

³ Урбанович А. А. Психология управления. С. 36–37.

- **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.

Таким образом, 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, то есть 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 сохраняется 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.

В результате, 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 на основе неформальных (личностных) источников влияния и направленного на решение организационных задач и оптимизацию внутригруппового взаимодействия.

В настоящее время большинство 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, то есть руководитель может быть лидером, а может и не быть им¹. В случае объединения в одном лице этих двух ролей руководитель получает возможность влиять на процессы самоорганизации коллектива, сближает личностные 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 руково-

¹ Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. N.Y., 1973.

дителя, 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 первого 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 видется 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 лидером¹.

Что же отличает **руководителя-лидера** от **руководителя-администратора**? Предпринимались попытки выявить различия на основе выделения лидерских качеств организационного лидера, чему посвящено много исследований. Так, У. Беннис выделяет шесть важных качеств организационного лидера²:

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. Любопытность — стремление к самообразованию и самосовершенствованию.
6. Дерзновенность — готовность идти на риск, экспериментировать, испытывать новое.

А. Лоутон и Э. Роуз, подведя итоги семинара руководителей, состоявшегося в Лондоне в 1987 году, предложили следующие десять качеств, повышающих эффективность организационного лидера³:

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.

¹ Урбанович А. А. Психология управления. С. 38.

² Bennis W. On Becoming a Leader. N.Y.: Addison Wesley, 1989/1994. P. 39–42.

³ Лоутон А., Роуз Э. Организация и управление в государственных учреждениях / Пер. с англ. М., 1993. 218 с.

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 А. Л. 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 входят¹:

1. 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.
2. Способность к активному психологическому воздействию — разнообразие средств влияния на людей в соответствии с их индивидуальными качествами, особенностями сложившейся ситуации.
3. Склонность к организаторской работе, лидерской позиции, потребность брать на себя ответственность.

По мнению А. А. Урбановича, руководителя-лидера характеризуют²:

1. 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.
2. 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

¹ Уманский А. Л. Педагогические условия и средства стимулирования лидерства в детских и юношеских коллективах. Кострома, 1994.

² Урбанович А. А. Психология управления. С. 39–40.

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.

3. 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.
4. Представительские склонности: лидер является выразителем общих для коллектива позиций его членов; способен улавливать и выражать общее мнение членов коллектива по значимым для них вопросам.
5. 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; он обладает неформальным авторитетом (ему подчинялись бы, за ним бы шли, даже если бы он не имел никакого руководящего поста).
6. Оптимизм: лидер уверен, что подавляющее число проблем, которые встают перед людьми, разрешимы; своим оптимизмом он вызывает у людей веру в свои силы.

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.

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:

1. *Направляющая функция.* Одной из важнейших функций лидера является установление приоритетных целей деятельности и функционирования группы и мотивирование последователей на ее достижение.
2. *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.
3. *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.
4. *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.
5. *Экспертная функция.* Лидер часто является лицом, к которому обращаются как к источнику достоверной информации, или квалифицированному специалисту, или просто за житейским советом.
6. *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.
7. *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.
8. *Нормообразующая функция.* Лидер во многом является основателем групповых норм, а также эталоном, задающим тон поведения и профессионального взаимодействия для остальных членов группы.

9. *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.
10. *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 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.

Часть 2

МЕТАФОРИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ И СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА

- Метафорические модели лидерства
 - Древнекитайские конструкты лидерства
 - Метафорические и практические советы руководителю
-

МЕТАФОРИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ЛИДЕРСТВА

3.1. Искусство управления

Лидеру нужны последователи, готовые следовать за ним и вносить свой вклад в совместную деятельность. Нет последователей — нет лидера. Но как их обрести?

Никто не удостоивается почестей за то, что он получил. Почести воздаются человеку за то, что он «отдал», сделал для других и во благо других. Поэтому человеку, стремящемуся стать лидером, следует не думать о том, что нужно ему, а попытаться понять, что нужно другим.

Как уже было показано в первой части, в основе побудительных мотивов человека к действию лежат потребности. Согласно модели К. Альдерфера, все потребности человека можно условно распределить по трем уровням:

1. Потребности существования (еда, одежда, кров и т. п.).
2. Социальные потребности (связанны с взаимоотношениями и уважением).
3. Потребности личностного роста (связанны с самосовершенствованием и самореализацией и т. п.).

Потребности, лежащие в основе каждого из этих уровней, могут стать основой процесса «лидерства–последовательства».

Люди готовы следовать за человеком, который способствует удовлетворению их потребностей существования, в том числе посредством предоставления возможности заработать деньги, за счет которых эти потребности можно удовлетворить. Однако после того как актуальность этих потребностей снижается, ослабевает и необходимость в следовании за лидером, их обеспе-

чивающим. По сути, лидерство, основанное только на деньгах, — ненадежно. Тем более что для зарабатывания денег у человека есть множество различных альтернативных возможностей.

Более верными оказываются последователи, следующие за лидером не ради сиюминутной выгоды, а для реализации потребностей, связанных с хорошими взаимоотношениями и уважением. Таким последователям нужен лидер, способный заметить в них положительные качества, способствующий проявлению этих качеств и ослабляющий проявление нежелательных качеств, которые также есть у каждого человека. Такие последователи могут преданно следовать за лидером на протяжении всей жизни, независимо от вида выполняемой ими деятельности, при необходимости подстраиваясь под запросы лидера, например, в случае изменений условий и содержания труда.

Дзы-си спросил у Учителя:

— Что за человек Йен-ю?

— По доброте своей он лучше меня, — ответил Учитель.

— А Цзы-кун?

— По красноречию он лучше меня.

— А Цзы-лу?

— По смелости он лучше меня.

— А Цзы-чан?

— По достоинству он лучше меня.

— Тогда почему эти четверо служат вам? — спросил Дзы-си, поднявшись со своего коврика.

— Садись, и я скажу тебе, — сказал Учитель. — Йен-ю добр, но он не может сдерживать побуждение, когда оно не ведет к добру. Цзы-кун красноречив, но не может удержать свой язык. Цзы-лу храбр, но не может быть осторожным. Цзы-чан держит себя с достоинством, но не может отбросить чопорность в компании. Даже если бы я смог собрать добродетели этих четырех людей вместе, я бы не хотел поменять их на свои собственные. Вот почему они служат мне с чистым сердцем¹.

Также надежны последователи, которые следуют за лидером для реализации потребностей в личностном росте и самореализации. Это наивысший и самый сложный уровень потребностей. Но для того чтобы обрести и сохранить таких последователей, лидеру самому необходимо быть достаточно развитой личностью, хорошим профессионалом и не останавливаться в своем личностном и профессиональном развитии. Только так он сможет сохранять свое лидирующее положение, показывая последователям путь.

¹ Евтихов О. В., Трепашко Т. В. Грааль мудрости. Кн. 1. СПб.: Речь, 2005.

«Управление колесницей»

Любыми последователями нужно уметь грамотно управлять.

Однажды сановник решил обучиться управлять колесницей у известного тренера. Пройдя продолжительное обучение, он захотел помериться с ним силами и предложил состязание. Сановник очень хотел выиграть. Они провели три забега, дважды менялись лошадьми, но всякий раз он отставал от учителя.

— Судя по результатам нашего соревнования, ты так и не передал мне всего, что знаешь, — с обидой сказал сановник учителю после третьего забега.

— Что вы! — ответил учитель. — Совсем не так. Я передал вам все что знал. Но дело в том, что вы не смогли этим правильно воспользоваться. Видите ли, во время забега главное — это сделать так, чтобы, во-первых, лошади было удобно бежать, а во-вторых, правильно управлять ею, чтобы она выдерживала нужное направление и скорость. Поэтому до забега важно ее надежно запрячь, чтобы она понимала ваши команды, а во время забега правильно выбирать траекторию и темп езды. Только так можно достичь быстрого и продолжительного бега. Вы же нарушали оба правила. Когда вы были впереди меня, то стремились, чтобы я не догнал вас. А когда же я обгонял вас, то вы во что бы то ни стало, стремились обогнать меня. Разве можно в таких условиях думать, как сделать лошади удобно бежать, и как ее управлять¹.

Организация — колесница. Руководитель — наездник. Подчиненные, извините, — лошади.

Управляете ли вы колесницей?

Можете ли вы точно определять направление для движения (приоритетное направление развития организации, основные цели и текущие задачи)?

Способны ли вы задавать нужный темп движения (рационально организовать распорядок рабочего дня, режимы работы и отдыха сотрудников)?

Сделали ли вы все возможное, чтобы «вашим лошадям было удобно бежать» (соответственно, оборудовали рабочие места, обеспечили возможность обеда и т. п.)?

Настолько ли хорошо лошади запряжены, чтобы точно воспринимать команды, которые вы отдаете, и выполнять их (ваши заместители и подчиненные настолько привержены вам и целям организации, что готовы выполнять все указания; механизм контроля за исполнением указаний и поручений хорошо отлажен)?

¹ Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М.: Добрая книга, 2003. С. 245.

Если на какой-то вопрос вы не можете с полной уверенностью ответить утвердительно, то ваша «колесница» будет проигрывать другим, несмотря на все ваши старания.

Управление последователями — сложный и утонченный процесс, успешность которого во многом зависит от способности лидера, с одной стороны, видеть перспективу, четко представлять цели, направлять и стимулировать последователей на их осуществление, а с другой стороны — чувствовать мотивы и потребности следующих за ним людей, адекватно оценивать их возможности и способствовать их развитию.

«Уроки дирижера»

П. Шеремета¹ сравнивает деятельность лидера с работой дирижера, по аналогии рассматривая черты, присущие руководителю организации и руководителю оркестра.

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 — специалист в своей области, а в идеале — профессионал. 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 также 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

¹ Павел Шеремета, декан Киево-Могилянской академии.

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?

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 должен¹:

- *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.
- *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.
- *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».
- *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?
- *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.

¹ Шеремета П. Уроки дирижера // Рынок капитала. 2001. № 5. Текст изменен.

- *Поддерживать баланс.* Когда ударные заглушают скрипки, дирижер должен восстановить равновесие, пусть порой даже подчиняя себе музыкантов, и свести разные части оркестра в единое целое.
- *Не мешать, когда игра хороша.* Музыкант — не марионетка, а творческая личность. Дирижеру необходимо уметь расслабить атмосферу, когда исполнители слишком напряжены.
- *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.
- *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, четыре основные функции дирижера-лидера:

1. *Стратегическое управление:* умение четко определить задачи и адекватно оценить имеющиеся ресурсы.
2. *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?)
3. *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.
4. *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». (Ларри Боссида)

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.

3.2. 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 году в статье «Искусство управления обезьянами»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 подчиненных. Это становится возможным только тогда, когда начальники не боятся предоставлять сотрудникам самостоятельность.

¹ Статья опубликована в журнале Harvard Business Review, Россия. № 1. Сентябрь 2004. Перевод А. Силонова. Текст изменен.

«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 даст 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 по схеме 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 успеет 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.

Совет руководителю, желающему разумно организовать свое время, звучит так: «Добейтесь контроля над содержанием и расходованием 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.

3.3. 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, тем самым оставляя максимальное количество времени на формирование перспективных замыслов и собственное совершенствование, — поддерживается многими экспертами в области психологии управления. Так, согласно определению управления А. А. Урбановича, приведенному ранее, управление — это направленное воздействие на систему или отдельные происходящие в ней процессы с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств¹. В соответствии с этим определением, профессиональный управленец влияет на систему только с целью коррекции, то есть при необходимости произвести определенные изменения.

Схожее представление об эффективном управлении уходит корнями в древнекитайскую традицию управления. Так, в Китае «управлять» буквально означает «выправлять»².

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

¹ Урбанович А. А. Психология управления. С. 35.

² Малявин В. В. Искусство управления. М.: Астрель: АСТ, 2004. С. 9.

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, и 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*¹.

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 руководителя².

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 том, чтобы:

- 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

¹ Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. М.: Добрая книга, 2003. С. 59–61. Текст изменен.

² Тарасов В. К. Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах. М.: Добрая книга, 2004. С. 18–25. Текст изменен.

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, то есть осуществлять обезличенное управление через общие приказы, правила, инструкции и другую нормативно-распорядительную документацию. Теперь его роль, главным образом, состоит в организации работы 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 в 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 рухнет легенда о том, что он есть. Это — метафорический уровень управления. Здесь роль руководителя состоит в том, чтобы быть для фирмы системообразующей легендой.

В практической реальности роль руководителя нередко рассредоточена по различным ступенкам, в разных пропорциях для разных руководителей. 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 Тара-

сова, 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.

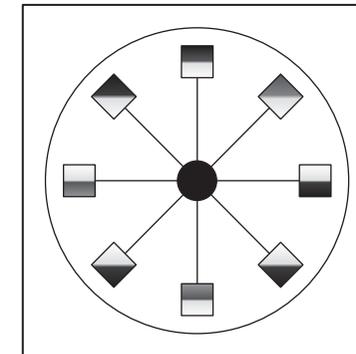
Поднимаясь по первым трем ступеням, руководитель активно освобождается от руководящих функций, делегируя их подчиненным. Эти ступени можно назвать функциональными: их может пройти любой менеджер. Но для того чтобы взобраться на последующие ступени, руководителю необходимо не просто делегировать полномочия, 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.

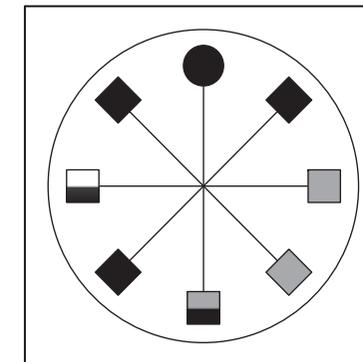
Основные задачи руководителя на этом этапе заключаются в определении функций подчиненных, соразмерных их уровням компетентности и профессионализма, и в обеспечении их возможности выполнять свою работу самостоятельно и нести ответственность за свои действия.

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.

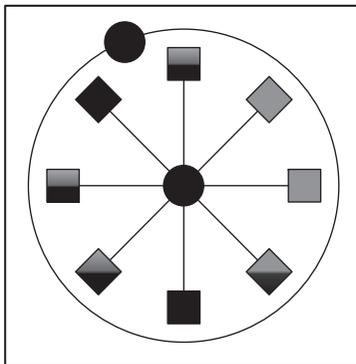
Таким образом, основные задачи руководителя на этом этапе заключаются в обеспечении возможности подчиненных самостоятельно и напрямую взаимодействовать друг с другом, а также в осуществлении контроля за общегрупповой деятельностью.



Стадия 3. Опытная команда. На этой стадии, по мере того как члены команды приобретают опыт профессионального внутригруппового команд-

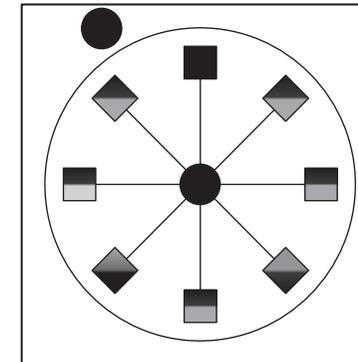
ного взаимодействия, руководитель уже не испытывает необходимость координировать деятельность сотрудников и позволяет членам команды самим координировать общегрупповую деятельность. Он затрачивает все меньше времени на отслеживание повседневной деятельности сотрудников, соответственно, у него высвобождается 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.

«Идеальный лидер сливается с легендой. О нем известно только одно: что он есть!»

ДРЕВНЕКИТАЙСКИЕ КОНСТРУКТЫ ЛИДЕРСТВА

4.1. 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 («дао»), который определяет место каждого человека в жизни и является тем, «чем люди пользуются каждый день, но о том не ведают»¹. «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!

¹ Малявин В. В. Искусство управления. С. 4.

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 единственный¹.

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.

(трактат Дао-Дэ цзин², гл. 16)

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 блестит.

Кто нападает, не достигает успеха.

¹ Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. С. 52.

² См.: Древнекитайская философия. М.: Мысль, 1972.

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.

(трактат Дао-Дэ цзин¹, гл. 24)

Политика в древнекитайской традиции, в сущности, не имеет в себе ничего публичного, а является 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 помянуть его имя»². 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 решалось 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 власти³. Эта ритуальная игра, отраженная в ряде даосских притч, была очень небезопасна для приглашаемого.

¹ См.: Там же.

² Малявин В. В. Искусство управления. С. 6.

³ Там же. С. 21.

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 первого¹.

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 учителя².

Специфичность деятельности руководителя метафорично можно представить как «легкое нажатие на спусковой крючок арбалета», приводящее в действие мощные силы, устремляющие стрелу к цели. Или, как отмечает В. К. Тарасов, «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.

¹ Пример из иллюстрации к двадцать второй китайской стратагеме. См.: Малявин В. В. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. М.: Белые альвы, 2000. С. 120.

² Малявин В. В. Искусство управления. С. 72.

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 подданного¹.

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; всеобъятная “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 стать, 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 не 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”»².

Такое придание важности случаю вовсе не означает пассивное выжидание счастливого момента. Это привилегия действительно мудрого. Но на пути к мудрости необходимо развить обеспечивающее ее внутреннее чувствование. 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.

4.2. Древнекитайские 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 теряет 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.

¹ Там же. С. 23.

² Малявин В. В. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. М.: Белые альвы, 2000. С. 14–15.

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»¹.

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 «тридцати шести стратагем» также таинственна, как и возникновение многих других китайских писаний. В жизни Китая 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 году — 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 разъяснились и остальные тридцать пять приемов. Вчитавшись в книгу, он обнаружил, что она написана «черным языком», напоминая зашифрованные 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 Тридцати шести стратагем». Рукописная копия, в которой не хватало последней страницы, даже сохранила имя переписчика — некоего Ван Бихоя. На сей раз соседство старинных даосских наставлений побудило 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 году. Так китайская культура пополнилась еще одним шедевром — анонимным, как и подобает истинному канону. О его происхождении можно только догадываться.

Само выражение «тридцать шесть стратагем» впервые упоминается в китайских хрониках в V веке и как раз в связи с уже известной нам поговоркой, объявляющей отступление «лучшим из всех тридцати шести военных приемов». Однако в книжке Ю Дэсюаня упоминаются эпизоды, относящиеся к XII–XIII векам. Это дало основание ее китайским издателям предположить, что мы имеем дело с произведением, сложившимся на рубеже династий Мин и Цин, то есть в XVII веке¹.

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 государства².

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

¹ 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»). М., 1995. С. 6.

¹ Малявин В. В. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. С. 3–5.

² Подр. см.: Мясников В. С. Антология хитроумных планов. С. 7.

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» враги¹. 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, но не обязательно с целью применения, но, как минимум, для того чтобы уметь распознавать факт их применения противником.

Оригинальный текст «Тридцати шести стратагем» включает в себя 138 китайских иероглифов, то есть 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 А. И. Воеводин — 56 стратагем.

В этой главе описаны некоторые из классических, то есть китайских стратагем, эффективных, на наш взгляд, в управленческом взаимодействии позиционного лидера. К каждой из них приводится толкование, иллюстрации, интер-

¹ Воеводин А. И. Стратагемы. Стратегии войны, манипуляции, обмана. Красноярск: Кларетианум, 1998.

претации, а также иероглифы, которыми она записана в оригинальном китайском тексте.

При описании стратагем использовались работы:

1. *Малявин В. В.* Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. М.: Белые альвы, 2000. 192 с.
2. *Малявин В. В.* Искусство управления. М.: Астрель: АСТ, 2004. 430 с.
3. *Зенгер Х. фон.* Стратагемы. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратагем за три тысячелетия. М.: Изд. группа «Прогресс»; «Культура», 1995. 384 с.
4. *Тарасов В. К.* Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М.: Добрая книга, 2003. 480 с.
5. *Воеводин А. И.* Стратагемы. Стратегии войны, манипуляции, обмана. М.: Белые альвы, 2002. 255 с.

Краткое описание всех тридцати шести классических стратагем приведено в Приложении 1.

Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао

Вторая стратагема, входящая в раздел победоносных сражений

Толкование

Избегать «полного», то есть района, занятого неприятелем, а вместо этого проникать в «пустое», то есть 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.

圍魏救趙

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 стравливает 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 войска, а отправит их в место, свободное от войска. 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 спасено¹.

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 настичнуть»².

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 «перегруппировать силы» (в споре — аргументы) и защищаться.

¹ Зенгер Х. фон. Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратегем за три тысячелетия. М.: Изд. группа «Прогресс», «Культура», 1995.

² Сунь-цзы. Искусство войны. Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. Раздел VI.

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 стратегема, входящая в 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 стратегеме речь идет, прежде всего, о силе обстановки. Смысл стратегемы 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.

以
逸
待
勞

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 вэйской 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 делали 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. Главкомандующий циской армией Пан Цюань покончил с собой на поле боя¹.

Иллюстрация 2

В 1410 году 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 поражение².

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;

¹ Малявин В. В. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. 2000.

² Воеводин А. И. Стратагемы. Стратегии войны, манипуляции, обмана. М.: Белые альвы, 2002.

- проведением проверок налоговых и прочих органов и т. п.

Мао Цзэдун в сжатой форме выразил содержание Стратагемы № 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.

**Сильного врага ослабляют усталостью.
Будьте по отношению к противнику осью, которая управляет колесом**

С противоположного берега наблюдать за пожаром

Девятая стратагема 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.

隔岸觀火

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 Чжуанцы 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 бит-

ве. Дождись этого момента, и ты сможешь без особого труда уложить двух тигров». Теперь сражаются государства Хань и Вэй. Война длится уже целый год. Вступить 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 случилось¹.

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 бездействием нередко оказывается высшей формой действия

Пожертвовать сливовым деревом, чтобы спасти персиковое

Одиннадцатая стратагема из раздела сражений при равенстве сил

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

Персиковое дерево растет у колодца,
Сливовое дерево растет рядом с ним.

¹ *Зенгер Х. фон.* Стратагеми. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратагем за три тысячелетия.

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 выгодным 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 из 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 лошадью царя — но зато два остальных раза выиграл и сорвал большой куш¹.

Комментарии

В данной иллюстрации «пожертвовать сливой ради спасения персика» означало пожертвовать плохой лошадью, 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 успешно-му деятелю одной из враждующих сторон, «голову» которого выдают про-

¹ *Малявин В. В.* Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха.

李代桃僵

тивнику, с тем чтобы «спасти персиковое дерево» — то есть заключить с противником мир или союз против какой-либо третьей стороны¹.

**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 стратагема, 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 стратагема 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.

打
草
驚
蛇

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.

¹ Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления.

— 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 властью¹.

Комментарии

Одной из производных данной стратагема, 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 году, англо-французская армия во время операции по высадке в Порт-Саиде 5 ноября 1956 года 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 поражение².

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.

¹ Малявин В. В. Искусство управления.

² Зенгер Х. фон. Стратагема. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратагем за три тысячелетия.

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

Бросить кирпич, чтобы заполучить яшму

Семнадцатая стратагема, входящая в раздел наступательных сражений

Толкование

В основе стратагема лежит идея о неравноценном обмене, то есть 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 возбудив 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 Линъяньсы, 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»¹.

Комментарии

Заманивать неприятеля взмахами флагов, боем боевых барабанов и гонгов — значит выдавать поддельное за подлинное. Завлекать врага, выстав-

抛
磚
引
玉

¹ Там же.

ляя 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 обещаны 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 жертвования по-человечески растроганного туриста — «яшмой»¹.

Как образец развития стратагема можно привести описание карикатуры, принадлежащей кисти Пань Вэньхоя и опубликованной в приложении к «Жэньминь жибао»: откормленный мужчина, явно какой-то чиновник, гнусно ухмыляясь, преклонил колени перед ямой. Эта яма символизирует упорное научное исследование, в которое прилежно зарылся некий ученый. Чиновник провозглашает: «Мы работаем вместе». Из ямы то и дело протягивается рука, подающая ему сверкающие драгоценные камни. На камнях написано: «Результаты исследований». Стоящий на коленях забирает камни. Однако в левой руке он держит кирпич с надписью «Гибель от клеветы». Этот кирпич он собирается бросить в яму, как только работающий там человек отдаст ему драгоценные камни, доверяя его обещаниям сотрудничества. Подпись к этой карикатуре гласит: «Получить яшму, а взамен бросить кирпич».

Конечно, получение «яшмы» здесь все равно является следствием бросания «кирпича», а именно пустых обещаний сотрудничества. Новое в этой карикатурной переработке стратагема № 17 — появление второго кирпича, который бросают на голову ученому после того, как он выполнит свое дело. Применяющему стратагему чиновнику, в научном отношении совершенно бездарному, конечно, хочется достичь научной славы за чужой счет².

¹ Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления.

² Интернет ресурс: <http://www.dragon-consult.com/stratagems.php>

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

Схватить главаря, чтобы обезвредить разбойников

Восемнадцатая стратагема, 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», что, 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, забирать, не обращая внимания 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.

擒
賊
擒
王

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 поражение¹.

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»².

Известна фраза, авторство которой приписывают Мао Цзэду: «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

¹ *Малявин В. В.* Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха.

² *Зенгер Х. фон.* Стратагемы. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратагем за три тысячелетия.

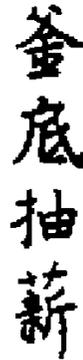
Вытаскивать хворост из-под очага

Девятнадцатая стратагема из раздела сражений с несколькими участниками

Толкование

Суть стратагеми заключается в избегании открытого противодействия с силами противника, но 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 заключена 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 Тань Дая. Чтобы в результате длительной осады города боевой дух обороняющихся не упал («хворост не был вытасчен»), Тань Дая 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 могли 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 Тань Дая заслал во вражеский лагерь лазутчика, который сообщил яньцам:

— Тань Дая 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 Тань Дая сумел не только сохранить, но и поднять боевой дух обороняющихся и успешно выдержать очень тяжелую осаду.

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

Тань Дая 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 Тань Дая больше тысячи золотых монет, которые он вместе с письмом от богатых жителей города отослал яньскому военачальнику. В письме говорилось, что город скоро сдастся и что «наше единственное желание — чтобы наши домочадцы, жены и наложницы не попали в плен».

Яньский военачальник ответил согласием, а бдительность яньской армии еще больше понизилась.

После этого войско Тань Дая сделало вылазку из города и напало на войско яньцев, жестоко разгромив его¹.

Комментарий

Возможны различные варианты применения данной стратагеми. Она может быть направлена на уничтожение стабильности в лагере противника (стране, организации, группе), лишение 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

¹ Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. Текст изменен.

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 Цао¹.

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 войска. 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 войска Юань Шао².

金
蟬
脫
殼

¹ Цао Цао (Цао-гун) — вэйский император и полководец. — *Примеч. автора.*

² Малявин В. В. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха.

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.

遠
交
近
攻

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 добрые 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 Китая¹.

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 вожделья, 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

¹ Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления.

Грозить софоре, указывая на тут

Двадцать шестая стратагема, 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 стратагеми 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

Из книги «Воинское искусство Вэй Ляо» (III в. до н. э.)¹

*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.*

Комментарии

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

¹ См.: Малявин В. В. Искусство управления.

指
桑
罵
地

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

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

Притворяться глупцом, не поддаваясь вожделениям (Делать безумные жесты, не теряя равновесия)

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:

假
癡
不
癩

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

Император опустил голову и не сказал ни слова¹.

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 пронизательность, освобождает себя от хаотичности, умеряет свой блеск, тот представляет собой глубочайшее.

Его нельзя приблизить для того, чтобы с ним сродниться;

его нельзя приблизить для того, чтобы им пренебрегать;

его нельзя приблизить для того, чтобы им воспользоваться;

его нельзя приблизить для того, чтобы его возвысить;

его нельзя приблизить для того, чтобы его унижить.

Поэтому он уважаем, хотя и это его не беспокоит. (Отрывок из трактата Дао-Дэ цзин²)

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

¹ Малявин В. В. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха.

² См.: Древнекитайская философия. Текст изменен.

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.

樹
上
開
花

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 десяти-тысячное войско мятежников, захватив пять тысяч пленников.

На следующий день он приказал отпустить пленников, разъясив 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 с малыми силами подавить большой мятеж¹.

¹ Малявин В. В. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха.

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 стратегема 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.

走為上

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 поблел 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 этом¹.

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

¹ Там же.

4.3. Конструкты лидерства в трактате Сунь-цзы «Искусство войны»

Трактат «Искусство войны» является еще одним знаменитым древнекитайским произведением, авторство которого приписывается легендарному китайскому полководцу Сунь-цзы (VI–V века 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 таковое 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:

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

ческого преимущества, который обеспечит победу. Избегание 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.

При желании можно обратиться к изучению первоисточников:

1. *Кауфман С.* Сунь-цзы. «Искусство войны»: Современное толкование древнего трактата / Пер. с англ. К. Савельева. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. 112 с.
2. *Макнилли М. Р.* Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 304 с.
3. *Сунь-цзы.* Искусство войны. Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. 288 с.
4. *Тарасов В. К.* Технология жизни: книга для героев. М.: Хорошая книга, 2003. 224 с.
5. *Тарасов В. К.* Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М.: Хорошая книга, 2003. 480 с.

Полный вариант текста трактата Сунь-цзы «Искусство войны» в переводе Н. И. Конрада приведен в Приложении 2.

1. 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. (1.7–1.9)

Война — путь обмана, обман — путь войны. 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 стороне¹.

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? Желая 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 простить².

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 со-

¹ Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. С. 132. Текст изменен.

² Там же. С. 183. Текст изменен.

общению — 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**

2. Победа без сражения

Сунь-цзы сказал: по правилам ведения войны наилучшее — сохранить государство противника в целостности, на втором месте — сокрушить это государство. Наилучшее — сохранить армию противника в целостности, на втором месте — разбить ее. Наилучшее — сохранить батальон противника в целостности, на втором месте — разбить его. Наилучшее — сохранить взвод противника в целостности, 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 — осадить 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. (3.1–3.3)

«Победа без сражения» является одним 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 «Шахматы» (изобретенной 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»). В начале игры доска полна фигур, которые в дальнейшем 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 защи-

щая 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 территорию¹.

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 противника².

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

3. 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.

¹ Макнилли М. Р. Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. С. 33–35. Текст изменен.

² Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. С. 141–142. Текст изменен.

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, должествующее победить, сначала побеждает, а потом ищет сражения; войско, осужденное на поражение, сначала сражается, а потом ищет победы. (4.1–4.6)

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 пред- решено.

Как отмечает китайский философ Ду Му в комментариях к принципам Сунь-цзы, «человек искушенный преодолевает трудности до того, как они возникли. Искушенный лидер побеждает врага до того, как тот начинает угрожать»¹.

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. Месть — это попытка изменить прошлое. Все решения «потому что», а не «для того чтобы» — слабая форма мести. Месть может быть оправдана, лишь когда она осуществляется в соответствии с формулой, которую вывел 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»².

Также автор отмечает, что самый кровавый вид борьбы — борьба за настоящее. Конфронтация тут наибольшая. Отдай сейчас же! Отпусти! Стой! Немедленно отвечай! Накаляются страсти. Это твердое на твердое. Искры и потери. Потные тела и взъерошенные волосы.

Тот, кто хочет прямого столкновения, подталкивает к борьбе за настоящее: нет, пусть он тебе сейчас ответит! Не отпускаяй!

¹ Макнилли М. Р. Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента. С. 124.

² Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. С. 175. Текст изменен.

Тот, кто хочет вывести человека из себя, лишить 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 настоящее¹.

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

4. 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. (5.4, 6.4, 6.6, 6.13)

«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.

¹ Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. С. 150–151. Текст изменен.

Военное искусство — это искусство удара твердого по пустому. Как камнем по яйцу. Неудача просто не возможна.

Не следует считать, что использовать этот принцип непорядочно или неспортивно. 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.

Эта стратегия работает и в бизнесе. Нередко менеджеры зациклены на псевдоэффективной стратегии. Они пытаются решить стратегические проблемы, нападая на сильные позиции конкурентов (то есть 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 истощение¹.

В. К. Тарасов преобразует рассматриваемый принцип в следующий: «Получить выгоду — удача, бороться за выгоду — опасность». Он отмечает, что борьба за выгоду — самая крайняя мера. В идеале, никогда не следует за нее бороться. Если выгодная высота не занята еще противником — большая удача, ее следует занять. Но если она уже занята, то пытаться ее отобрать у противника — крайняя мера, почти наверняка ведущая к потерям. Велика разница между этими двумя случаями. Если какая-то выгода не может быть получена без борьбы, то лучше отказаться от нее, с тем чтобы искать другую, еще не занятую противником. Если же отказ от нее невозможен ввиду ее слишком высокой значимости для вашей позиции, то и борьбу за нее следует вести, руководствуясь тем же самым принципом: получить выгоду — удача, бороться за нее — опасность. Это значит, что движение к выгоде должно быть разбито на ряд промежуточных выгод, выбранных таким образом, что каждая из них еще не занята противником. Если какие-либо из этих проме-

¹ Макнилли М. Р. Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента. С. 65. Текст изменен.

жуточных выгод все же недоступны без борьбы, то следует сделать еще более мелкое разделение¹.

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

5. 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 засеявшего. (6.1, 6.2)

В. К. Тарасов раскрывает смысл этого правила Сунь-цзы через метафору хозяина.

Будь хозяином, не гостем. 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 поспорить.

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!

¹ Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. С. 152–153. Текст изменен.

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 хозяина¹.

Будь хозяином, а не гостем

6. 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. (9.2–9.5)

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»².

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 компетентности. Противник же может увязнуть в болоте — области, в которой он не обладает профессиональными знаниями³.

В управленческой борьбе задача маневрирования — передвигаться каждый раз таким образом, чтобы в случае столкновения с противником вы ощуща-

¹ Там же. С. 161–163. Текст изменен.

² Макнилли М. Р. Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента. С. 189.

³ Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. С. 155–156. Текст изменен.

ли себя в более 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

7. 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 распорядиться; 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 ставляя, чтобы они повиновались тебе, — действуй при помощи воинского начала. (9.19–9.21; 10.13)

Для лидера важно научиться правильно и соразмерно использовать имеющиеся у него возможности поощрения и наказания подчиненных, не бросаясь при этом в крайности. Как отмечает китайский философ Ду Му в комментариях к принципам Сунь-цзы, «чрезмерные награды указывают, что полководец исчерпал прочие средства; чрезмерные наказания указывают, что он пребывает в сильном расстройстве. Хороший полководец применяет то и другое, избегая крайностей»¹.

Это особенно значимо для руководителя, недавно назначенного на должность. Такому руководителю необходимо с самого начала выбрать правиль-

ную 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*»; «*Награждай и наказывай, 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 и ваши предшественники не имели авторитета и не были центром притяжения. В любом случае, нужно знать меру. При чрезмерном наказании оно 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 наказать, 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. Ненаказываемый 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.

Награждай и наказывай, 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.

¹ Макнилли М. Р. Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента. С. 196.

Каждый человек не похож на других. Каждый человек имеет свой мир. Мир со своими собственными законами. Мир, где он единственный себе судья. Судья высший и окончательный. И где он — главный подсудимый. И судья этот в большинстве случаев довольно добр к подсудимому, даже если и недобр, то уж во всяком случае имеет достаточно времени, чтобы досконально вникнуть в малейшие детали и нюансы. Даже выражение лица или интонация, движение глаз или легкий запах — вещественное доказательство для него. Даже если прошло много лет. Стоит только начать награждать или наказывать человека, а не его деяния, как тотчас этот высший судья возьмет дело этого человека на пересмотр. А вам может даже и не сообщить о его результатах. И мы никогда не выиграем конкуренции с этим судьей в тщательности рассмотрения дела¹.

**Награждай и наказывай за поступки, а не человека.
Для лидера есть существенная разница между фразами:
«Ты нехороший человек» и «Нехорошо так поступать»**

8. 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 поделать 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. (11.9; 11.18; 11.27)

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.

¹ Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. С. 114–118. Текст изменен.

В. К. Тарасов приводит следующую иллюстрацию и описание этого правила:

Полководец трижды высаживался на вражеский берег со своим войском, вынужден был уходить на своих кораблях обратно. В четвертый раз, высаживаясь, он отдал приказ сжечь корабли. И враг в панике бежал, поняв, что на этот раз высадка была окончательной.

Поместить солдат в местность смерти — это не значит напугать 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!

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 мера¹.

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

9. Заботься 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)

¹ Там же. С. 171–175. Текст изменен.

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.

(Хэ Янь-си, комментарий к принципам Сунь-цзы)¹

Если противник в отчаянии и не мыслит себе никакого иного пути, кроме борьбы, его трудно победить. Показать ему путь к достойному поражению — вот задача. Мало настаивать на том, чтобы человек признал, что сказал неправду. Надо сделать такое признание приемлемым для него. Помочь ему сохранить лицо. Позволить и при проигрыше сохранить самоуважение и надежду на уважение других. Поэтому, если человек сказал «нет», не торопитесь настаивать на согласии, даже если вы правы. Прежде чем настаивать на изменении ответа, лучше позаботиться о том, чтобы отступление (изменение решения) было приемлемым для него. Лучше сообщить какие-нибудь дополнительные обстоятельства. Это даст оппоненту возможность изменить ответ, сославшись на дополнительные сведения: «Так это другое дело, что же вы раньше не говорили!» Забота о противнике предполагает отчетливое представление обо всех этапах его отступления. О том, чтобы каждый был как бы не хуже предыдущего, а все вместе вели к поражению².

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»¹.

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

¹ Макнилли М. Р. Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента. С. 154. Текст изменен.

² Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. С. 145–147. Текст изменен.

¹ Малявин В. В. Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. С. 91–93.

МЕТАФОРИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ РУКОВОДИТЕЛЮ

5.1. Особенности внутриорганизационного взаимодействия

Если одна жена повелевает мужем, значит, в отношениях между женами царит беспорядок. Когда только один советник пользуется доверием государя, среди служилых людей царит смятение. Вот так ревнивая жена без труда разбивает семью. А один чиновник-смутьян без труда разбивает государство.

По этой причине разумный правитель равно приветает своих подданных, подобно тому как ступица колеса равно принимает в себя все спицы. Тогда он владеет всей информацией, но ни один человек не имеет власти над ним.

(Шэнь Бухай «Политические фрагменты». Разд. 1)¹

Успешность руководителя определяется эффективностью его взаимодействия с подчиненными, в первую очередь — с заместителями. Очень важно, чтобы это взаимодействие было сбалансированным. Если у руководителя есть несколько заместителей, курирующих различные направления деятельности, то они должны быть в равных условиях по отношению друг к другу. Колесо является прочным потому, что в нем нагрузка равномерно распределяется по всем спицам, независимо от места приложения давления.

¹ См.: Малявин В. В. Искусство управления.

Правила информационного взаимодействия с подчиненными

1. *Позволяйте* каждому сотруднику говорить любую правду или истину, входящую в область его компетентности и служебных обязанностей. Главное, чтобы это была действительно правда, в ином случае сотрудник должен быть обязательно наказан за дезинформацию (которая показывает если и не саботаж, то, как минимум, его некомпетентность и, следовательно, недобросовестное исполнение обязанностей).

Сила руководителя при получении информации — в готовности без эмоций выслушать любую правду. Лучше знание неприятной истины, чем приятной лжи. Правитель, который казнит гонца, принесшего неприятную весть, склоняет других к обману. В ответственной или критической ситуации подобный ему руководитель может стать жертвой недостатка информации, которую ему недосказали подчиненные, «оберегая» его или себя. Поэтому не следует уклоняться от неприятных известий, если они достоверны и являются точным отражением реальности. Принятие действительности, но не всякой, а только той, которая приятна вам, будет временами побуждать других говорить вам не всю правду. Со временем накопление такой полуправды приведет к тому, что вы потеряете связь с реальностью и будете жить в мире иллюзий и заблуждений. **Сила лидера заключается в его готовности принять любую правдивую информацию о реальности, а не избегать ее.**

2. *Запрещайте* сотруднику говорить правду, не касающуюся его обязанностей, если вы о ней не спрашиваете.

Шэнь-цзы говорил: «Официальные обязанности чиновника не распространяются далее его должности. Поэтому, даже если он знает, как следует поступить, он не должен говорить об этом, если его не спрашивают».

Как отмечает В. К. Тарасов, когда говорят правду, о которой не спрашивают, — это подобно наступлению без приказа. Сегодня он говорит правду, о которой не спрашивали, завтра он дает советы по вопросу, который не имеет к нему отношения. А послезавтра при любой возможности оспаривает ваше мнение.

Однако иногда эта правда может быть полезной. Как быть? Нужно изучить ее цену. Если подчиненный заботится об общем деле, а не переходит в наступление по расширению своих прав, он оставляет пустое пространство, то есть, сказав нештатную правду, тут же отступает, отчитываясь по порученным ему вопросам. Этим он показывает: я помню свое место и преклоняю голову. Это отступление и образует пустое пространство. Он продвинулся в области прав руководителя, но тут же отступил на свое место. Значит, его мотив — скорее всего, не расширение прав, а интересы дела. Если отступил

не точно, оставив чуть меньше пространства, чем должен был, значит — это борьба за расширение прав. Такую цену нельзя платить даже за полезную правду¹.

3. *Требуйте* говорить правду по вопросам, о которых спрашиваете.

В некоторых случаях возникает необходимость запросить информацию, в том числе и находящуюся за пределами официальных обязанностей сотрудника. В этом случае руководитель должен требовать говорить всю правду, не позволяя сотруднику уклоняться, например, прикрываясь некомпетентностью или неинформированностью. Руководителю также следует исключить всякую возможность обмана со стороны сотрудника, являющегося более компетентным, чем руководитель, по каким-то вопросам. В случае сомнения в искренности или добросовестности сотрудника его информацию или работу необходимо перепроверить.

Правитель царства Хань Чжаоси, обследуя животных, предназначенных для заклания в храме предков, решил, что свинья слишком мала, и велел заменить ее на другую. Однако распорядитель церемонии не нашел свинью большего размера и, решив, что правитель не сможет доказать разницу в размере, принес обратно ту же самую. Однако царь заметил обман и спросил: «Не та же самая ли это свинья?»

Распорядитель церемонии ничего не ответил, и царь велел наказать его.

Кто-то из царской свиты в изумлении спросил: «Каким же образом повелитель смог это распознать?»

«Я узнал ее по голосу», — ответил царь.

(Шэнь Бухай «Политические фрагменты». Разд. 1, п. 19)²

Благодаря чему можно проверить и компенсировать свою глухоту? Благодаря чуткости своего зрения.

Благодаря чему можно проверить и компенсировать свою слепоту? Благодаря чуткости своего слуха.

Первый и главный признак свиньи, который не удовлетворил правителя, был визуальный — маленький размер. Правитель проверил его через другой признак (аудиальный) — голос свиньи.

Органами чувств руководителя во многом являются его заместители. **Проверку одного заместителя осуществляйте через другого.**

¹ Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. С. 95–96. Текст изменен.

² Малявин В. В. Искусство управления. 2004.

5.2. Практика делегирования полномочий

Хороший руководитель — руководит, а не стремится сам выполнить всю работу за подчиненных. Поэтому важным качеством руководителя является умение делегировать полномочия компетентному специалисту. Под *делегированием*, как правило, понимается временная или постоянная передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя¹.

Делегирование — это не способ уйти от ответственности, а форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. Если делегирование полномочий не осуществляется, то у руководителя просто не хватает времени все сделать качественно и в срок. Нехватка времени, в свою очередь, обуславливает принятие им стереотипных или даже ошибочных решений.

Делегирование можно использовать и как средство повышения профессиональной компетентности подчиненных, усиления их уверенности в собственных силах. Для руководителя-лидера это не менее важно, чем решение самой поручаемой задачи.

Наконец, самое главное: делегирование руководителем прежних полномочий является важным условием освоения им новых функций и ролей, необходимых для подъема по профессиональной лестнице лидера. Руководитель не сможет осваивать дополнительные функции, не освободившись от прежних.

Однако в текущей деятельности не все задачи можно делегировать своим подчиненным.

Полезно делегировать:

- рутинную, мелочную работу;
- специализированную деятельность;
- частные вопросы;
- подготовительную и обеспечивающую работу.

Нежелательно делегировать:

- важнейшие функции руководителя (выработка идей и политики по развитию организации, контроль результатов и др.);
- руководство сотрудниками и их мотивацией;

¹ Урбанович А. А. Психология управления. С. 72–74.

- задачи высокой степени риска и особой важности;
- необычные, исключительные дела;
- срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;
- задачи строго доверительного характера.

У подчиненного по ряду причин может возникнуть сопротивление делегированию (в частности, из-за нехватки знаний и опыта, боязни критики, страха перед ответственностью, боязни чрезмерных требований и др.). В этом случае необходимо поговорить с ним об этом открыто, попытаться найти причины и прийти к совместным решениям, используя стимулирование.

Алгоритм процесса делегирования полномочий:

- подготовить подчиненного;
- объяснить задачу;
- показать пути ее решения;
- доверить сотруднику право выработать наиболее приемлемые способы решения задачи и представить варианты решения;
- передать сотруднику работу целиком и в дальнейшем осуществлять только контроль над исполнением (результатом).

Общие правила делегирования:

1. Делегируйте решение задачи тому, кто может и способен ее решить, а не просто тому, кто хочет ее решать. Если первый не хочет, то сделайте так, чтобы он захотел.
2. Делегируйте не только обязанности, но и права и полномочия. Малоэффективно, когда подчиненному поручается решение задачи, но не даются права и возможности для ее решения.
3. Делегируйте задачу по возможности целиком, а не в виде частных изолированных заданий.
4. Будьте готовы поддержать того, кому вы делегировали задачу. Даже самому самостоятельному и компетентному сотруднику нужна уверенность в поддержке руководителя.
5. Делегируя подчиненному задачу и дав соответствующие полномочия, не вмешивайтесь в ход ее решения без веских оснований. Однако требуйте от подчиненного промежуточных отчетов о ходе реализации задачи и контролируйте конечные результаты порученного дела.

6. Обязательно вмешивайтесь в рабочий процесс, если вы увидели, что работа выполняется ненадлежащим образом и это может привести к серьезным осложнениям. Не нужно дожидаться, когда возникнут непоправимые проблемы и затем выполнять роль спасателя. Это может восприниматься сотрудниками как «управленческая подстава» с целью приобретения руководителем каких-то дивидендов. Исключением может быть делегирование сложной, но не значимой задачи в воспитательных целях «зарвавшемуся» сотруднику.
7. В случаях, когда сотрудники совершают ошибки в выполнении делегированных функций, объективно разбирайте существо дела, суть ошибки, а не личные качества, недостатки и просчеты подчиненного. Ведь, в конце концов, именно вы выбрали его для решения данной задачи. Так что критикуйте осторожно, требуйте не извинений, а объяснений причин, которые привели к ошибке, и конструктивных предложений по исправлению положения. Исключение из этого правила — все то же делегирование в воспитательных целях. В этом случае, напротив, можно разбирать личные качества, недостатки и просчеты подчиненного, дав ему возможность пересмотреть свое отношение к работе и к людям.
8. Делегируя, принимайте на себя ответственность за решения, которые сделаны вашими подчиненными, получившими от вас необходимые полномочия. В случае успеха — отдайте его подчиненному, непосредственному исполнителю задания. А в случае неудачи — возьмите большую часть ответственности на себя. Подчиненные это оценят по достоинству.

При делегировании в воспитательных целях всю ответственность руководителю следует брать на себя.

Ошибки делегирования¹:

1. *Неумение инструктировать.* От того, как подчиненный понял указание, зависит, справится ли он со своей задачей. Инструктирование показывает подчиненному значимость, важность и ответственность поручаемой задачи и настраивает сотрудника на качественное ее решение. К тому же это не позволит подчиненному воспользоваться соблазном объяснить неудачу тем, что его «плохо проинструктировали».
2. *Фиктивное делегирование.* Это ситуация, когда делегируются те задачи, функции и полномочия, которые подчиненные и так имеют в силу

¹ Вересов Н. Н. Психология управления: Учебное пособие. М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2001. С. 110–116. Текст изменен.

их должностных обязанностей. Для того чтобы этого не случилось и руководитель не дискредитировал себя, прежде чем делегировать, необходимо ознакомиться с должностными обязанностями сотрудников. А если таковых нет — разработать их.

3. *Ошибка в выборе делегата.* От этой ошибки никто не застрахован. Для уменьшения подобного риска следует внимательно учитывать профессионально-деловые и личностные качества сотрудников при выборе делегата.
4. *Делегирование функций и полномочий группе сотрудников без определения зон индивидуальной ответственности.* Исключение составляет делегирование выполнения задачи профессиональной команде.

Подготовка и принятие управленческих решений, а также делегирование полномочий составляют важную сторону управленческой деятельности руководителя. По качеству выполнения этих функций судят о личности руководителя, о его способности творчески преодолевать возникающие проблемы. Руководителю-лидеру не следует выполнять работу, которую с успехом могут выполнять его подчиненные. Стремитесь делать то, с чем они не смогут в настоящее время справиться самостоятельно. Раздвигайте границы, обучайте последователей и идите дальше.

При этом не следует совершать **типичных ошибок руководителя**, в число которых входит:

1. *Убеждение, что руководитель все должен знать лучше других.* Нельзя быть компетентным во всем. Какой смысл в стремлении узнать работу подчиненных лучше, чем они знают ее сами? Каждый должен заниматься своим делом. Если перед руководителем встает новая, нестандартная задача, то нужно, отбросив ложный стыд, обратиться за помощью к коллегам. Авторитет от этого не пострадает.
2. *Реагирование на срочные, а не на важные дела.* Руководителей, которые не могут различать понятия «оперативность» и «эффективность», больше заботит правильное выполнение работы в срок, чем выполнение правильной работы.
3. *Стремление без необходимости лично включиться в работу.* Дело руководителя — руководить, а не производить. Задача руководителя состоит в том, чтобы создать условия для эффективного функционирования организационной системы и деятельности подразделений, а не принимать личное участие в работе, по сути, отстраняя от нее подчиненных и уклоняясь от исполнения управленческих функций. Эффективный руководитель решает в первую очередь те задачи, которые никто, кроме него, решить не может.

4. *В критических ситуациях — поиск виновных, а не решение проблемы.* Поиск «козла отпущения» — одно из самых непродуктивных занятий. Энергия руководителя при этом направлена в прошлое, хотя исправить уже ничего нельзя. Гораздо правильнее нацелить деятельность на будущее. Задача руководителя заключается в том, чтобы установить объективные причины неудачи (в том числе свой вклад в неудачу) и найти пути их устранения, а не в том, чтобы искать того, кто будет нести за нее ответственность. Есть хорошая японская поговорка: «Сначала решите проблему и лишь затем ищите виновных в ее появлении».

5.3. Разница между созиданием и разрушением

Каждому руководителю в той или иной степени приходится производить изменения как в системе функционирования организации и деятельности коллективов, так и в картине мира подчиненных. При этом ему необходимо уметь соизмерять силу своего воздействия, чтобы не ломать без нужды отлаженный механизм внутриорганизационного взаимодействия и не наносить психологические травмы подчиненным.

Различие между попыткой что-либо поправить и стремлением это разрушить порой заключается лишь в силе прилагаемого воздействия. Если хирург, делая операцию и держа в руках скальпель, приложит больше усилий, чем необходимо, то вместо того чтобы исправить — он разрушит. Так и руководителю, отчитывающему подчиненного за неправильно выполненное поручение, необходимо осознавать силу и границы своего воздействия. Если он приложит больше усилий, нежели тот готов выдержать, то вместо создания необходимых изменений в его картине мира, направленных на предотвращение возникновения подобных ситуаций в дальнейшем, он может вскоре столкнуться с негативными последствиями проведенной «воспитательной» работы. Скорее всего, они найдут отражение в чувстве обиды у подчиненного и снижении его мотивации к дальнейшей совместной деятельности. А главное — руководитель перестанет быть для него тем лидером, за которым хочется идти.

Развитие способности чувствовать силу воздействия, после которой начинаются нежелательные последствия, является необходимым качеством эф-

фактивного лидера. Если руководитель переходит эту границу, он должен понимать, его цель вовсе не исправить ситуацию, а реализовать собственное, порой неосознаваемое чувство обиды («Как он мог так отнестись к моему указанию, ко мне?» и т. п.).

Лидеру необходимо быть выше собственных обид на тех людей, которые являются его последователями. И если они идут за ним не совсем так, как ему хотелось бы, то для него полезнее помочь им, направить и научить их.

Самая трудная задача человека, обладающего властью, — овладеть умением разумно и соразмерно ее использовать. Использовать для созидания, а не разрушения. Использовать, для того чтобы, а не потому что.

5.4. О преданности и поддержке

— Сэр, мой друг не вернулся с линии фронта. Прошу вас разрешить мне вытащить его оттуда.

— Запрещаю, — отрезал офицер, — я не буду рисковать твоей жизнью ради того, кого уже, скорее всего, нет в живых.

Ослушавшись приказа, солдат все-таки пробрался на передовую и час спустя, смертельно раненный, принес на себе мертвого друга.

Офицер был вне себя от ярости.

— Я же говорил тебе, что его нет в живых. Теперь я потеряю еще и тебя. Ну скажи, разве был смысл рисковать жизнью ради мертвого тела?

— Да, сэр, был, — ответил умирающий солдат. — Когда я добрался до него, он все еще был жив. Увидев меня, он улыбнулся мне и сказал:

«Я знал, что ты придешь за мной, Джек».

Данная притча, описанная Энтони де Мело¹, является хорошей иллюстрацией исключительной преданности дружбе, которая выходит за пределы этой жизни.

Лидер без команды — не лидер. Команда без поддержки ее членами друга — не команда. Преданность человека заключается в его готовности поддержать другого в любых ситуациях.

Предположим, солдат, не послушав друга, выскочил из укрытия и стал совершать маневр, попросив товарища прикрыть его огнем. Разве он может

¹ Энтони де Мело. Молитва Лягушки. Сборник рассказов-медитаций. М.: София, 2003.

не прикрывать, даже если считает, что решение друга было неверным? Возможно, ругаясь и со слезами на глазах, но он будет стрелять. Это потому, если он прикрывал добросовестно и оба они остались живы, у них будет возможность обсудить ситуацию, и возможно, первый согласится с тем, что его решение выскочить было неправильным. А может оказаться и так, что именно за счет этого маневра они остались живы. В любом случае, друзья будут благодарны друг другу за то, что их дружба скреплена преданностью, а не правотой и информацией.

Лидер во многом зависит от исполнительности своих последователей и информации, которую они ему предоставляют. Но в конечном итоге, аккумулируя различную информацию от множества источников, он лучше видит перспективу. Лидер-руководитель может и ошибаться, но его слово — последнее и он несет ответственность за свои решения. Можно переубеждать руководителя до того, как решение будет принято и отдан приказ. Но если руководитель сказал свое веское слово, необходимо переходить к его исполнению и делать это добросовестно, независимо от собственного мнения. В этом заключается надежность.

Предательство и преданность при ближайшем рассмотрении бывают трудноразличимы, но имеют решающее различие в перспективе. Они подобны рельсам на развилке, расхождение которых в начале, по сравнению с их длиной, настолько незначительно, что, казалось бы, им можно и пренебречь. Но в конечном итоге это незначительное расхождение уводит в разные стороны. Точно так же даже мимолетное отсутствие поддержки сегодня может быть знаком и предвестником предательства в будущем. Все начинается с мелочей. Их следует воспринимать как знаки на дороге. Человек, который умеет замечать знаки, готов к встрече с будущим.

При этом важно отдавать себе отчет в том, что если человек не поддерживает вас в настоящий момент, это не значит, что он плохой. Это означает только то, что в настоящее время не все, что вы говорите и делаете, является для него авторитетным. Он не готов следовать за вами безусловно. Но вы можете это изменить. Если захотите, конечно.

Преданность лидеру нельзя закрепить никаким уставом, даже военным. Это продукт сформированных ценностей и межличностных отношений (как, собственно, и само лидерство). Поэтому преданность не может быть односторонней. Подчиненным тоже необходима уверенность в своем лидере. Только тогда можно рассчитывать на их исключительную поддержку.

Лидер — это вершина, от которой по цепочке передается вниз как хорошее, так и плохое. Он является носителем и транслятором норм и ценностей. Поэтому ему следует на личном примере показывать последователям, что он также предан делу и готов разделить с ними как успех, так и неудачу.

В комментариях к X главе трактата Сунь-цзы «Искусство войны» Чжан Юй отмечает, что полководец должен разделять со своим войском трудности и невзгоды. В летнюю жару ему не следует прятаться под зонтом, если у подчиненных его нет. В зимнюю стужу ему не следует надевать теплую одежду, если не смог обеспечить ею подчиненных. В трудных переходах ему правильнее слезть с лошади и идти пешком наравне со всеми. Придя на место, ему следует дождаться, когда выкопают общие колодцы, и только тогда напиться самому; приняться за еду не прежде, чем ее приготовят для солдат...

Так же должен поступать и настоящий лидер.

Если вы хотите, чтобы ваши люди задерживались допоздна, оставайтесь с ними. Если вы просите их согласиться на отсрочку зарплаты, примените то же самое к себе. Нельзя рассчитывать, что сотрудники будут поступать так, как сами вы не поступаете. Люди должны видеть, что вы «боретесь» с трудностями в одних рядах с ними, чувствовать, что поддерживаете и направляете их. Докажите, что вы не отделяете себя от них, и прочное чувство локтя поможет вам совместно преодолеть трудные времена¹.

Есть хороший и в то же время грустный пример из военной истории преданности лидера своим подчиненным, ценностям и идеалам — это адмирал Матоме Угаки. Во время Второй мировой войны он командовал операциями летчиков-камикадзе — последней отчаянной попыткой Японии избежать тотального поражения. Посылая людей на верную смерть, Угаки пришел к убеждению, что обязан и сам разделить их судьбу. В последний день войны, узнав о капитуляции Японии, он вылетел, чтобы атаковать американские корабли и выполнить свой долг, но по пути был сбит и погиб².

Конечно, это крайняя ситуация, но она показывает, до каких высот может доходить верность лидера своим людям и своему делу.

¹ Макнилли М. Р. Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента. С. 181. Текст изменен.

² Там же. С. 182.

Заключение

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. По его мнению, «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 вызвали симпатию, а другие держали дистанцию. Кто-то любил поговорить о своих семьях, а кто-то никогда не касался чего-либо, кроме требовавших 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»¹.

¹ Бойетт Д. Г., Бойетт Дж. Т. Путеводитель по царству мудрости: Лучшие идеи мастеров управления. С. 19. Текст изменен.

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 вами. Но для этого ваш путь должен быть привлекателен для других, а ваши замыслы — значительны.

Сын правителя удела Жэнь сделал огромный крючок, взял толстую черную лесу, наживил для приманки пять десятков бычков, уселся на горе Куйцзи и забросил свою удочку в Восточном море. Так удил он день за днем, но за целый год не поймал ни одной рыбы. Наконец какая-то гигантская рыба заглотнула приманку, утащила крючок на самое дно, потом помчалась по морю, вздымая плавниками высокие, как горы, волны. Все море взволновалось, и на тысячу миль вокруг все твари были напуганы громом, словно исторгнутым божественными силами.

Поймав эту рыбу, сын правителя Жэнь разрезал ее, высушил и накормил всех, кто жил на восток от реки Чжэ и на север от гор Цанью. И предание об этом событии восторженно передавали из поколения в поколение все рассказчики, даже самые неуклюжие.

Если, взяв бамбуковую палку и тонкую леску, пойти на ловлю рыбы к придорожной канаве, то добудешь не гигантскую рыбу, а разве что маленького пескаря.

Так и тем, кто придумывает красивые истории ради благосклонности местного начальника, далеко до великих свершений.

Тому, кто не слышал истории о сыне правителя Жэнь, далеко до управления миром¹.

**Великий человек должен совершать
великие поступки**

Удачи Вам!

¹ Евтихов О. В., Трешко Т. В. Грааль мудрости. Кн. 1. СПб.: Речь, 2005.

Библиографический список

1. Адаир Д. Психология лидерства / Пер. с англ. М. Котельниковой. М.: Эксмо, 2005. 352 с.
2. Адаир Д. Эффективное лидерство. М.: Эксмо, 2003. 320 с.
3. Аксененко Ю. Н., Каспарян В. Н., Самыгин С. И. Социальная психология управления. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. 510 с.
4. Андреева Г. И. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2001. 358 с.
5. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. М.: Мастерство, 2005. 224 с.
6. Белецкий Н. П. Менеджмент: Основы лидерства. Мн.: Новое знание, 2002. 250 с.
7. Бендер П. У., Хеллман Э. Лидерство изнутри. Мн.: Попурри, 2005. 304 с.
8. Беннис У., Томас Р. Дж. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения. М.: Вильямс, 2006. 208 с.
9. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Научные методы управления. Киев.: Наукова думка, 1990. 247 с.
10. Блондель Ж. Политическое лидерство: Путь к всеобъемлющему анализу / Пер. с англ. Г. М. Квашнина. М.: Российская академия управления, 1992. 135 с.
11. 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. 416 с.
12. Вересов Н. Н. Психология управления: Учебное пособие. М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОдЭК», 2001. 224 с.
13. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2001. 496 с.
14. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1998. 296 с.
15. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2004. 288 с.
16. Воеводин А. И. Стратегемы. Стратегии войны, манипуляции, обмана. М.: Белые альвы, 2002. 255 с.
17. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991. 312 с.
18. Десслер Г. Управление персоналом. М.: Бином, 2004. 800 с.
19. Джулиани Р. У. Лидерство. М.: Мирамекс, 2002. 408 с.
20. Диагностика социально-психологических характеристик малых групп с внешним статусом / Под ред. С. А. Багрецова и др. СПб.: Лань; Изд-во Санкт-Петербургского университета МВД России, 2001. 640 с.

21. *Занковский А. Н.* Организационная психология. М.: Флинта, МПСИ, 2002. 648 с.
22. *Зенгер Х. фон.* Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратегем за три тысячелетия. М.: Изд. группа «Прогресс»; «Культура», 1995. 384 с.
23. *Зуб А. Т., Смирнов С. Г.* Лидерство в менеджменте. М.: Воскресенье; Принт-Ателье, 1999. 216 с.
24. *Казаков Д. Л.* Организационное лидерство как проблема социологии управления. Дис. канд. социол. наук. Нижний Новгород, 2002. 154 с.
25. *Кауфман С.* Сунь-цзы. «Искусство войны»: Современное толкование древнего трактата / Пер. с англ. К. Савельева. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. 112 с.
26. *Кнорринг В. И.* Теория, практика и искусство управления. М.: Инфра-М, 2004. 512 с.
27. *Козорезов Д. В.* Управление персоналом и стиль руководства в социальных организациях. Дис. канд. социол. наук. М., 1999. 178 с.
28. *Кричевский Р. Л.* Если вы — руководитель. М.: Дело, 1998. 400 с.
29. *Кричевский Р. Л., Рыжак М. М.* Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе. М.: МГУ, 1985. 223 с.
30. *Кудряшова Е. В.* Лидер и лидерство: исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли. Архангельск: ГМПУ им. М. В. Ломоносова, 1996. 256 с.
31. *Кудряшова Е. В.* Лидерство как предмет социально-философского анализа. Дис. докт. филос. наук. М., 1996. 359 с.
32. *Ладанов И. Д.* Лидерство в менеджменте // Управление персоналом. 1996. №8. С. 11–21.
33. *Ладанов И. Д.* Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997. 288 с.
34. *Ландсберг М.* Лидерство. Видение, вдохновение и энергия. М.: Эксмо, 2004. 224 с.
35. *Ленсиони П. М.* Пять пороков команды: притчи о лидерстве. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 288 с.
36. *Лоутон А., Роуз Э.* Организация и управление в государственных учреждениях / Пер. с англ. М., 1993. 218 с.
37. *Макнилли М. Р.* Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 304 с.
38. *Максвелл Д. С.* 21 неопровержимый закон лидерства / Пер. с англ. Мн.: Попурри, 2005. 448 с.
39. *Максвелл Д. С.* 21 обязательное качество лидера / Пер. с англ. В. М. Баженов. Мн.: Попурри, 2004. 176 с.
40. *Максвелл Д. С.* Воспитай в себе лидера / Пер. с англ. Г. И. Левитан. Мн.: Попурри, 2005. 400 с.
41. *Максвелл Д. С.* Шеф и его команда / Пер. с англ. СПб.: Питер Ком, 1998. 256 с.
42. *Максвелл Д. С.* Создай команду лидеров / Пер. с англ. Л. А. Бабук. Мн.: Попурри, 2005. 368 с.

43. *Малявин В. В.* Тридцать шесть стратегем. Китайские секреты успеха. М.: Белые альвы, 2000. 192 с.
44. *Малявин В. В.* Искусство управления. М.: Астрель: АСТ, 2004. 430 с.
45. *Манфред Кетс де Врис.* Мистика лидерства / Пер с англ. М. Шалуновой. М.: Альпина Букс, 2005. 312 с.
46. *Менегетти А.* Психология лидера. М.: Онтопсихология, 2004. 258 с.
47. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 2005. 720 с.
48. *Мокшанцев Р. И., Мокшанцева А. В.* Социальная психология. М.: ИНФРА-М, 2001. 408 с.
49. *Немов Р. С.* Психология: Учебник для студентов высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. / Кн. 3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. 3-е изд. М., 1998. 631 с.
50. *Организационная психология / Под ред. Г. В. Суходольского.* Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2004. 256 с.
51. *Парыгин Б. Д.* Основы социально-психологической теории. М.: Мысль, 1971. 351 с.
52. *Подольяк Я. В.* Психология управления. Теория и практика менеджмента. Харьков: 2004. 292 с.
53. *Почебут Л. Г., Чикер В. А.* Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2002. 298 с.
54. *Прикладная юридическая психология: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. А. М. Столяренко.* М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 639 с.
55. *Психология лидерства: Хрестоматия / Состав. В. Сельчонок.* Мн.: Харвест, 2004. 368 с.
56. *Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций / Отв. ред.: А. Л. Журавлев, Е. В. Шорохова.* М.: Социум; Институт психологии РАН, 2001. 258 с.
57. *Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом) / Под общ. ред. А. А. Деркача.* М.: Изд. Дом «Красная площадь», 1996. 400 с.
58. *Розанова В. А.* Психология управления: Учебное пособие. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 400 с.
59. *Румянцева В. И.* Лидер. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1996. 256 с.
60. *Румянцева В. И.* Лидерство в спорте. М.: ФИС, 1983. 124 с.
61. *Сацков Н. Я.* Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя. Донецк: Сталкер, 1998. 448 с.
62. *Социальная психология: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. А. Н. Сухова, А. А. Деркача.* М.: Издат. центр «Академия», 2001. 512 с.
63. *Социально-психологический климат в служебных коллективах: Методическое пособие / Под общ. ред. М. И. Марьина, Е. А. Мешалкина.* М.: ЦОКП МВД России, 2001. 312 с.
64. *Сливак В. А.* Развивающее управление персоналом. М.: Нева, 2004. 448 с.

65. Столяренко А. М. Психология и педагогика. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 423 с.
66. Столяренко А. М., Амаглобели Н. Д. Психология менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 608 с.
67. Столяренко Л. Д. Психология управления. М.: Феникс, 2005. 512 с.
68. Сунь-цзы. Искусство войны. Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. 288 с.
69. Тарасов В. К. Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах. М.: Добрая книга, 2004. 208 с.
70. Тарасов В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М.: Добрая книга, 2003. 480 с.
71. Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. М.: Добрая книга, 2003. 224 с.
72. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М.: Юнити, 2002. 560 с.
73. Урбанович А. А. Психология управления. Мн.: Харвест, 2005. 640 с.
74. Федорова М. Ю. Лидерство как объект социологического исследования. Дис. канд. социол. наук. М., 1997. 149 с.
75. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера. М.: Инфра-М, 2000. 288 с.
76. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
77. Шекшня С. В. Лидерство в современном бизнесе. М.: Бизнес школа «Интел-Синтез», 2003. 64 с.
78. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 368 с.
79. Шелктон Э. Психология лидерства в бизнесе. СПб.: Питер, 2003. 224 с.
80. Шибутани Т. Социальная психология. М.: Феникс, 2002. 544 с.
81. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом. Киев, 2002. 832 с.
82. Энтони де Мело. Молитва Лягушки. Сборник рассказов-медитаций. М.: София, 2003. 256 с.
83. Энциклопедия юридической психологии / Под общ. ред. проф. А. М. Столяренко. М.: ЮНИТИ-ДАНА; Закон и право, 2003. 607 с.
84. Alderfer C. Existence, relatedness and growth: human needs in organizational settings. N.Y., 1972.
85. Bass B. Leadership, Psychology and Organizational Behavior. N.Y., 1960.
86. Bass B. Stogdill's Handbook of Leadership. N.Y., 1981.
87. Bell D. Achievers: Six styles of personality and leadership. Preston-Hill, 1973.
88. Blank W. The Nine Natural Laws of Leadership. N.Y.: AMACOM, 1995.
89. Fiedler F. E. Personality, motivational systems and behavior of high- and low-LPC person // Human relations. 1972. Vol. 25.
90. Gibb C. An Interactional View of The Emergence of Leadership // Australian Journal of Psychology. 1958. N10.
91. Greenleaf R. Servant Leadership. Indianapolis, 1991.
92. Hersey P., Blanchard P. So You Want to Know Your Leadership Style? // Training and Development Journal. 1974. February.
93. House R. G., Mitchell T. R. Path-Goal Theory of Leader Effectiveness // Journal of Contemporary Business. N.Y., 1974. N 3.
94. Kuczumarski S., Kuczumarski Th. Values-Based Leadership. Englewood Cliffs, NJ. 1995.
95. Likert R. The human organization. N.Y., 1967.
96. Maslow A. Motivation and personality. N.Y., 1954.
97. McGregor D. M. The human side of enterprise. N.Y. McGraw Hill, 1960.
98. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. N.Y., 1973.
99. Person H. Leadership as a Response to Environment // Educational Research Supplement. 1928. N 6.
100. Reflections on Leadership. How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers. Indianapolis, 1995.
101. Secord P., Backman C. Social Psychology. N.Y., 1964.
102. Stogdill R. M. Handbook of Leadership. A survey of theory and research. N.Y., 1974.
103. Stogdill R. M. Individual Behavior and Group Achievement. N.Y., 1959.
104. Stogdill R. M., Shartle C. L. Methods in the Study of Administrative Leadership. Columbus, 1955.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

«ТРИДЦАТЬ ШЕСТЬ СТРАТАГЕМ» (Краткое описание)

Трактат «Тридцать шесть стратагем» содержит шесть разделов по шесть стратагем в каждом:

1. Стратагемы победоносных сражений.
2. Стратагемы сражений при равновесии сил.
3. Стратагемы наступательных сражений.
4. Стратагемы сражений с несколькими участниками.
5. Стратагемы битвы совместно с третьей стороной.
6. Стратагемы проигрышных сражений.

Оригинальный текст «Тридцати шести стратагем» включает в себя несколько смысловых слоев, которые раскрываются посредством следующих компонентов каждой из стратагем:

- Изречение из четырех или реже трех иероглифов, представляющее собой название стратагемы.
- Краткое разъяснение принципа данной стратагемы.
- Цитата из древнейшего китайского канона «Книга перемен», поясняющая смысл стратагемы в терминах «Книги перемен».
- Пространный комментарий к стратагеме, нередко содержащий указания на исторические прецеденты ее применения.

Приведенные ниже краткие описания стратагем основаны на трудах В. В. Малявина¹ и Харро фон Зенгера².

Раздел 1. Стратагемы победоносных сражений

Стратагема первая

ОБМАНУВ ГОСУДАРЯ, ПЕРЕПРАВИТЬСЯ ЧЕРЕЗ МОРЕ

¹ *Малявин В. В.* Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха.

² *Зенгер Х. фон.* Стратагемы. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратагем за три тысячелетия.

Толкование

瞞天過海 Ясный день скрывает лучше, чем темная ночь. То, что видишь изо дня в день, не вызывает подозрений. Тот, кто старается все увидеть, — теряет бдительность.

Поэтому нет пользы от ночной темноты и потаенных мест. Красть в полночный час, грабить в глухом закоулке — это действия невежд и неучей. Муж, знающий толк в хитростях, так не поступает. Он все раскрывает, для того чтобы все утаить.

Стратегема вторая

圍魏救趙 ОСАДИТЬ ВЭЙ, ЧТОБЫ СПАСТИ ЧЖАО

Войска противника напали на город Чжао. Как его спасти? Можно прийти на помощь осажденному городу. Но можно напасть на столицу врага город Вэй, где нет войск, так как все они в походе.

Толкование

Нападай там, где уступают, не нападай там, где дают отпор. Справляться с неприятелем — все равно что направлять движение вод: там, где противник наступает, отводи в сторону его натиск, как отводят водный поток; там, где противник слаб, заполняй пустоты в его обороне, словно возводишь плотины в стоячей воде.

Стратегема третья

ВОСПОЛЬЗОВАВШИСЬ ЧУЖИМ НОЖОМ, УБИТЬ ВРАГА

Толкование

借刀殺人 Суть стратегемы заключается в том, чтобы уничтожить или ослабить противника чужими руками. При этом сам организатор процесса может даже выгладеть лицом, не имеющим отношения к событиям.

Стратегема четвертая

СПОКОЙНО ЖДАТЬ, КОГДА ВРАГ УТОМИТСЯ

Толкование

以逸待勞 Смысл стратегемы заключается в том, чтобы: 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. Быть по отношению к противнику «осью», которая управляет «колесом», и таким образом изматывать его, получая и накапливая свое ресурсное и стратегическое преимущество над противником.

Стратегема пятая

СРЕДИ ПОЖАРА УЧИНИТЬ ГРАБЕЖ

Данная стратегема предусматривает необходимость активных действий, когда противник по каким-либо причинам оказался в затруднительном положении.

Толкование

趁火打劫 Сунь-цзы говорил: «Когда враг повержен в хаос — пришло время торжествовать над ним».

Если враг понес большой урон, воспользуйся случаем — извлеки пользу для себя.

Если враг повержен внутри, захватывай его земли.

Если враг повержен вовне, завладей его народом.

Если поражение внутри и снаружи, то забирай все государство.

Стратегема шестая

聲東擊西 ПОДНЯВ ШУМ НА ВОСТОКЕ, НАПАСТЬ НА ЗАПАДЕ

Стратегема ложного маневра. Ее смысл заключается в том, чтобы скрыть истинное направление агрессии, место нанесения удара.

Толкование

Планируя нападение на западе, необходимо убедить противника в том, что нападение будет осуществлено на другом направлении. Когда противник сделает западное направление менее защищенным — это самый благоприятный момент для внезапного нападения.

Раздел 2. Стратегемы сражений при равновесии сил

Стратегема седьмая

ИЗВЛЕЧЬ НЕЧТО ИЗ НИЧЕГО

Стратегия обмана и моделирования реальности, которой нет в действительности.

Толкование

無
中
生
有

Когда нет ничего, а показываешь, что обладаешь чем-то — это и есть обман. Однако же всякий обман не держится долго и легко распознается. Поэтому несущее не может все время быть несущим.

Искусство обмана состоит в том, чтобы сначала обмануть, а потом не обманывать. Сначала маленький обман, потом большой обман, потом настоящая действительность. Истинный обман — это когда необман кажется обманом.

Стратегема восьмая

ДЛЯ ВИДА ЧИНИТЬ ДЕРЕВЯННЫЕ МОСТКИ,
ВТАЙНЕ ВЫСТУПИТЬ В ЧЭНЫЦАН

Толкование

暗
渡
陳
倉

На войне необычные действия должны прикрываться действиями, которые были бы обычными (в данной обстановке).

Не предпринимая обычных действий, невозможно извлечь пользу и из обычных действий. Смысл стратегемы заключается в убеждении врага в том, что он правильно оценивает твои планы, и неожиданным, нестандартным маневром победить его.

Стратегема девятая

С ПРОТИВОПОЛОЖНОГО БЕРЕГА НАБЛЮДАТЬ ЗА ПОЖАРОМ

Толкование

隔
岸
觀
火

Взаимные распри и взгляды, полные ненависти в стане врага, — верный знак того, что враг сам себя погубит. Поэтому, если в стане врага назревает разлад и растет смута, необходимо отойти назад и держаться в стороне, дав смуте разрастись самой.

После этого достаточно будет и легкого нажима для того, чтобы повергнуть врага.

Стратегема десятая

ЗА УЛЫБКОЙ СКРЫВАТЬ КИНЖАЛ

Скрывать за внешними дружескими проявлениями враждебность, неприязнь, агрессивные планы.

Толкование

笑
裏
藏
刀

Если противник держится робко, но ведет приготовления, значит последует нападение. Если он предлагает заключить мир без предварительной договоренности — значит он, определенно, задумал подвох. Лыстивые речи и обходительные манеры врага — внешние признаки замыслов, сулящих гибель.

Поэтому в войне добивайся доверия противника и внушай ему спокойствие. Подготовив все, как подобает, нападай без колебаний. И не давай врагу опомниться.

Стратегема одиннадцатая

李
代
桃
僵

ПОЖЕРТВОВАТЬ СЛИВОЙ,
ЧТОБЫ СПАСТИ ПЕРСИК

Название стратегемы восходит к древней китайской народной песне «Кричит петух».

Толкование

В любом противоборстве обе стороны 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.

Стратегема двенадцатая

УВЕСТИ ОВЦУ, ПОПАВШУЮСЯ ПОД РУКУ

Постоянная готовность использовать для обретения преимущества любые шансы.

Толкование

順
手
牽
羊

Даже малейшую слабость непременно нужно использовать. Даже малейшую выгоду ни в коем случае нельзя упускать. Маленькая слабость противника — это маленькое преимущество у меня.

Когда большое войско производит маневр, в его позиции возникает множество слабых мест. Из этих слабостей нужно извлекать выгоду, не ввязываясь в открытый бой. Этот принцип годится и там, где вы одерживаете победу, и там, где вы терпите поражение.

Раздел 3. Стратегемы наступательных сражений

Стратегема тринадцатая

БИТЬ ПО ТРАВЕ, ЧТОБЫ ВСПУГНУТЬ ЗМЕЮ

Стратегема провокации, косвенного предостережения, запугивания.

Толкование

打
草
驚
蛇

Удар, нанесенный наудачу, позволит выяснить истинное положение дел, спровоцировать проявление истинных намерений, сорвать маску, заставить выдать тайные планы.

Стратегема четырнадцатая

ПОЗАИМСТВОВАТЬ ТРУП, ЧТОБЫ СПАСТИ ЖИЗНЬ

Толкование

借
屍
還
魂

Когда наступает время назначения преемника, часто выдвигают на престол отпрыска прервавшейся ветви царствующего дома. Имеется в виду, что нелегитимный правитель будет покорным исполнителем воли тех, кто привел его к власти. Таковы же и войны, которые ведутся от имени чужого человека.

Действуя для себя, не давай себя использовать. В крайнем случае воспользуйся тем, кто не может действовать, так, чтобы он служил тебе.

Стратегема пятнадцатая

ВЫНУДИТЬ ТИГРА ПОКИНУТЬ ГОРУ

Толкование

調
虎
離
山

Тот, кто бросается на штурм хорошо защищенных позиций, обрекает себя на неминуемое поражение. Если противник имеет лучшие позиции, нельзя ввязываться в сражение с ним в этом месте. Когда противник организовал прочную оборону, только соблазн большого приобретения может побудить его покинуть свои позиции. Если же противник имеет, кроме того, преимущество в силе, нужно ждать, пока силы его истощатся. И тогда будет достаточно легкого нажима, для того чтобы повергнуть врага.

Стратегема шестнадцатая

ЕСЛИ ХОЧЕШЬ СХВАТИТЬ, ПРЕЖДЕ ДАЙ ОТОЙТИ

Толкование

欲
擒
姑
繼

Позволить противнику бежать не означает отпустить его. Нужно его преследовать, не давая ему передышки, но оставаясь на некотором отдалении и не тесня его 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.

Не преследуйте убегающего противника слишком быстро. Иначе он обернется и будет стоять насмерть.

Стратегема семнадцатая

ОТДАТЬ КИРПИЧ, ЧТОБЫ ЗАПОЛУЧИТЬ ЯШМУ

Стратегема неравноценного обмена, приманки, сыра в мышеловке.

Толкование

抛磚引玉 В основе приема лежит попытка обменять одну вещь на другую, получив большую выгоду. Способов совершить выгодный обмен существует великое множество, но лучший из них — выдать поддельное за подлинное, придав ему тот же вид и так возбудив в людях желание обладать этим.

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

Стратегема восемнадцатая

ЧТОБЫ СХВАТИТЬ РАЗБОЙНИКОВ,
НАДО ПРЕЖДЕ СХВАТИТЬ ГЛАВАРЯ

Толкование

擒賊擒王 Чтобы развязать твердый узел, отдели сначала главаря, а потом все само распустится. Одержат победу, не развязав твердый узел и не схватив предводителя, означает «позволить тигру уйти в горы» и, возможно, в последующем проиграть.

擒賊擒王 Для того чтобы захватить предводителя, не нужно обращать внимания на знамена и штандарты, а нужно захватывать всех, кого можно захватить, забирать все, что можно забрать. Взять маленькую добычу и пройти мимо большой — это дело выгодное для простых воинов, обременительное для командиров и опасное для предводителя всего войска.

Раздел 4. Стратегемы сражений с несколькими участниками

Стратегема девятнадцатая

ВЫТАСКИВАТЬ ХВОРОСТ ИЗ-ПОД ОЧАГА

Суть стратегемы: не противодействуй открыто силе врага, но ослабляй постепенно его опору.

Толкование

釜底抽薪 Вода закипает под действием силы, и эта сила — сила огня. Огонь — это большая сила, настолько, что до огня нельзя дотронуться. Но она заключена 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.

Стратегема двадцатая

МУТИТЬ ВОДУ, ЧТОБЫ ПОЙМАТЬ РЫБУ

Толкование

混水摸魚 Войско, пораженное паникой, отряд, не признающий воинского порядка, воины, которые пугают друг друга могуществом неприятеля, пугающие слухи, которые, несмотря на все запреты, распространяются в войсках, сомнения, высказываемые тысячами уст, воины, которые больше не боятся невыполнения приказов и потеряли всякое уважение к командирам, — вот верные признаки слабости войска.

混水摸魚 Мутить воду, чтобы поймать рыбу, означает посеять смуту, воспользоваться скрытым разладом во вражеских союзах. Во время брожений и смуты появляется много противоборствующих сил, слабейшие среди которых крайне непостоянны в выборе союзников и противников, которым можно навязать свою волю.

Стратегема двадцать первая

ЗОЛОТАЯ ЦИКАДА СБРАСЫВАЕТ ЧЕШУЮ

Толкование

金
蟬
脫
殼

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

Прием означает не бегство от боя, а как бы раздвоение: войско производит скрытый маневр, в то время как его знамена и боевые барабаны не выдают его настоящих передвижений. Лучшие силы войска направляются против нового противника, сохраняя в целостности позицию в бою против первоначального противника. Этот прием вводит в заблуждение противников и предотвращает панику в рядах союзника. Так можно не позволить союзнику поддаться страхам. И не дать первоначальному противнику повода воспользоваться случаем и предпринять нападение.

Стратегема двадцать вторая

ЗАПЕРЕТЬ ВОРОТА, ЧТОБЫ СХВАТИТЬ ВОРА

Если к тебе в дом залез вор — запри все двери и поймай его.

Толкование

闔
門
捉
賊

Если противник появился на вашей территории и он немногочислен, то окружай его на месте и уничтожай. Сделать так нужно не потому, что противник очень опасен, но для того, чтобы в другом лагере не предоставили ему убежище и не использовали бы его в дальнейшем против вас. Такими ворами являются, например, особые войска неприятеля или лазутчики, которым поручено действовать в нашем тылу. Даже если на обширной равнине спрятан только один разбойник, но готовый умереть, то все будут озираться, оглядываться по сторонам. Достаточно одного человека, решившего расстаться с жизнью, чтобы нагнать страх на тысячу человек, ибо каждый из них будет бояться, что тот внезапно выскочит и убьет именно его. Поэтому немногочисленную группу врагов в вашем тылу необходимо обязательно окружить на месте и уничтожить, не дав им возможности убежать.

Стратегема двадцать третья

ДРУЖИТЬ С ДАЛЬНИМ И ВОЕВАТЬ С БЛИЖНИМ

Толкование

遠
交
近
攻

Войну против отдаленного противника вести трудно, а союз с ним заключить легко. Союз же с ближним партнером, находящимся у ваших ворот и ненадежным, может грозить вашим поражением, если этот союз вдруг прервется.

Поэтому нужно извлекать выгоду из слабостей противника вблизи, повергая его. И избегать ведения войны против противника вдали.

Стратегема двадцать четвертая

ПОТРЕБОВАТЬ ПРОХОДА ЧЕРЕЗ ГО, ЧТОБЫ НАПАСТЬ НА НЕГО

Сущность стратегемы заключается в том, чтобы получить согласие на полномочия в отношении одних действий, но воспользоваться ими для совершения более выгодных — других действий.

Толкование

假
途
伐
虜

Доступ войск на земли слабого соседа нельзя получить только с помощью красивых слов. Нужно, чтобы он понял, что, не пустив мои войска к себе, он подвергнет себя угрозе нашествия другого противника, или войны на два фронта.

В одной из вариаций смысл приема заключается в укреплении своих позиций под предлогом помощи слабому соседу, который зажат сильными врагами, угрожающими подчинить его себе. Тогда можно захватить всю территорию соседа, даже не приводя в действие свои войска.

Раздел 5. Стратегемы битвы совместно с третьей стороной

Стратегема двадцать пятая

ВЫКРАСТЬ БАЛКУ И ПОДМЕНИТЬ КОЛОННЫ,
НЕ ПЕРЕДВИГАЯ ДОМА

Толкование

釜底抽薪 В Древнем Китае существовала традиционная схема построения войск — образно девяти полям квадрата, в котором выделялись «небесная» и «земная» оси. В данной стратагеме построение войска в битве метафорично уподобляется устройству дома.

То, что называют «осью небесного равновесия», которая проходит по центру позиции с востока на запад перпендикулярно построению войск, есть как бы продольная балка дома.

То, что называют «земной осью», которая проходит параллельно позиции с юга на север, есть как бы боковые колонны дома.

В соответствии с этим выделялись сильные и слабые позиции в расположении войск и располагались лучшие части.

Ведя сражение совместно с «третьей стороной», «выкрадывать балку и подменять колонны» означает вынуждать союзника перестраивать свои позиции и посылать в бой лучшие ее части, сохраняя собственные силы. Это приводит к истощению сил и ослаблению позиций как противника, так и союзника, а в последующем — к получению победы, а также сохранению большей части своих сил, а соответственно, и влияния.

Стратагема двадцать шестая

ГРОЗИТЬ СОФОРЕ, УКАЗЫВАЯ НА ТУТ

Толкование

指桑罵狗 Усердие подчиненных подогревают обещаниями наград, но также и угрозами. Если подчиненные не проявляют повиновения, насмехаются над приказами и не реагируют на все попытки заставить их подчиняться, то можно позволить кому-либо допустить промах и жестоко наказать за него, чтобы это послужило скрытым предостережением для других.

Это может быть полезным приемом для полководца, который командует незнакомым ему войском. Начальник, желающий укротить подчиненного, должен прежде внушить ему глубокий страх, чтобы тот служил предупреждением.

Стратагема двадцать седьмая

ПРИТВОРЯТЬСЯ ГЛУПЦОМ, НЕ ПОДАВАЯСЬ ВОЖДЕЛЕНИЯМ

Толкование

假癡不癩 В книге Сунь-цзы сказано: «Тот, кто ведет себя как глупец, побеждает. А тот, кто ведет себя как безумец, терпит поражение».

Тот, кто искусен в делах войны, не приобретает славы за свою хитрость и не получает наград за свою храбрость. Пока не подошло время действовать, нужно хранить покой и выглядеть как можно большим глупцом. Если же дать волю своим желаниям, непременно выдашь свои истинные намерения, а само действие будет несвоевременным и вызовет всеобщие подозрения.

Поэтому лучше делать вид, что ничего не знаешь и не хочешь ничего делать, чем делать вид, что владеешь знанием, и действовать безрассудно.

Тот, кто пребывает в покое, не раскрывает своих планов.

Стратагема двадцать восьмая

ЗАВЕСТИ НА КРЫШУ И УБРАТЬ ЛЕСТНИЦУ

Толкование

上屋抽梯 Смысл приема заключается в том, чтобы толкать вперед собственных воинов, обещая им большую выгоду или легкую победу. Эта выгода должна казаться или очень большой, или очень доступной, иначе она не будет манить к себе. После этого необходимо отрезать воинам все пути к отступлению, сделав их пленниками «местности смерти»¹.

Стратагема двадцать девятая

НА СУХОМ ДЕРЕВЕ РАЗВЕСИТЬ ЦВЕТЫ

Толкование

Если дерево сухое и на нем нет цветов, то если вырезать цветы из шелка и умело приладить их к дереву, то можно и не обнаружить подделку. При этом

¹ Выражение «местность смерти» восходит к трактату Сунь-цзы, где говорится: «Когда, бросаясь в бой, сохраняют свои жизни, а, избегая боя, жизнь не сохраняют, это будет местность смерти».

樹上開花 цветы и дерево должны соответствовать друг другу, и тогда получится прекрасная картина.
 А потому, позаимствовав из армии союзника часть отрядов, можно значительно усилить свою позицию и сильно напугать неприятеля.
 Также можно воспользоваться чужим лицом, именем, авторитетом, возможностями и т. п.

Стратегема тридцатая

ПЕРЕСАДИТЬ ГОСТЯ НА МЕСТО ХОЗЯИНА

Толкование

反客為主 Смысл приема заключается в прощупывании входа и продвижении вперед, пока не достигнешь главенства.
 Тот, кто прислуживает другим, — человек из челяди, но тот, кто садится на почетном месте, — уважаемый гость.
 Тот, кто не может усидеть спокойно на этом месте, — гость случайный, но тот, кто уселся прочно, — гость, пришедший надолго.
 Тот из приглашенных, кому не предлагают принять участие в делах хозяина, — гость, не пользующийся уважением. Но тот, кто может заняться делами хозяина, способен добиться власти и стать хозяином воистину.
 Стать хозяином означает присоединить к себе войско соперника. Такова хитрость «постепенного внедрения».

Раздел 6. Стратегемы проигрышных сражений

Стратегема тридцать первая

СТРАТАГЕМА «КРАСАВИЦА»

Толкование

美人計 Если нельзя открыто противостоять могучему войску и мудрому военачальнику, то нужно принимать обстоятельства и следовать им.
 Отдать противнику свои земли означает лишь увеличить его могущество.
 Заплатить противнику золотыми слитками или кусками шелка означает увеличить его богатства.

Единственное подношение, которым следует задабривать противника, — это красивые девы, ибо такой дар ослабит его волю, навредит его здоровью и породит ропот среди его подчиненных.

Поэтому если войско могучее, нападай на его командира.

Если командир мудр, воздействуй на его чувства.

Когда его воинский дух ослабнет, сила войска растет сама.

Стратегема тридцать вторая

СТРАТАГЕМА «ПУСТОЙ ГОРОД»

Толкование

空城計 Смысл приема заключается в том, чтобы заставить противника увидеть ловушку там, где ее в действительности нет. Например, открыть проход в незащищенный город и этим дать возможность врагу заподозрить в этом ловушку или засаду и, соответственно, — отказаться от замысла захвата города.
 Совсем пустое часто кажется совершенно полным. Поэтому если пусто у самого — сотвори еще большую пустоту¹. Пусть из собственной трудности у противника появится еще большая трудность.

Стратегема тридцать третья

СТРАТАГЕМА «ВОЗВРАЩЕННЫЙ ШПИОН»
 («СЕЯНИЕ РАЗДОРА»)

Толкование

反間計 Задача шпиона состоит в том, чтобы посеять среди врагов взаимное недоверие и вражду. Соответственно, «возвратить шпиона» означает воспользоваться шпионом, посланным противником, чтобы передать полезную для себя информацию или дезинформацию. От одной ловушки проистекает другая ловушка. Таким образом, врагу платится той же монетой.
 Также стратегема переводится как «Сеяние раздора». Если надо вступить в борьбу с какими-то силами, то вначале эти силы надо расколоть, с тем чтобы было невозможно создать против тебя единый фронт.

¹ «Пустота, обретаемая в пустоте» — одна из традиционных формул даосской мудрости.

Для того чтобы эффективно править в чужом государстве, надо внести противоречия между различными силами. Поддержав одного в борьбе против другого, ты делаешь его зависимым от себя.

Стратегема тридцать четвертая

СТРАТАГЕМА «НАНЕСЕНИЕ СЕБЕ УВЕЧЬЯ»

Толкование

苦肉計 Прием «Нанесение себе увечья» часто использовался для придания большей убедительности в правдивости передаваемой нужной информации или дезинформации. Он нередко использовался «шпионами смерти». Никто ведь не хочет нанести себе рану. Если кто-то поранился — значит, здесь нет подвоха. Если ложь кажется настолько правдивой, что правда кажется ложью, то хитрость удалась.

計 Также стратегема может использоваться для того, чтобы сделать вид, что в твоём окружении есть люди, на которых противник может опереться. Заставив противника опереться на таких людей и посредством их «предательства» навязав врагу необходимый образ действия, можно получить стратегическое преимущество.

Стратегема тридцать пятая

СТРАТАГЕМА «ЦЕПИ»

Толкование

連環計 Если войско противника слишком многочисленно и открыто противостоять ему нет возможности, то нужно заставить его связать себя. Стратегема цепей заключается в том, чтобы поставить противника в такие условия или спровоцировать на такие действия, которые свяжут его, ограничат в совершении каких-либо действий или сделают уязвимым в отношении твоего нападения.

計 Одна хитрость — связать, другая хитрость — напасть. Связь двух этих хитростей способна погубить даже самое могучее войско¹.

¹ В иллюстрациях В. В. Малявин приводит пример, в котором Хуан Гаю хитростью данной стратегемы удалось сжечь флот противника, убедив его связать корабли, чтобы страдающие от качки во время большого морского перехода моряки смогли поправить свое здоровье перед очередным нападением. — *Примеч. автора.*

Стратегема тридцать шестая

БЕГСТВО — ЛУЧШИЙ ПРИЕМ

Толкование

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

走 Сдаться — означает потерпеть полное поражение.

為 Переговоры о мире — поражение наполовину.

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

Приложение 2

ТРАКТАТ «ИСКУССТВО ВОЙНЫ» СУНЬ-ЦЗЫ (в переводе академика Н. И. Конрада)¹

Глава I. Предварительные расчеты

- 1 Сунь-цзы сказал: война — это великое дело для государства, это почва жизни и смерти, это путь существования и гибели. Это нужно понять.
- 2 Поэтому в ее основу кладут пять явлений [ее взвешивают семью расчетами и этим определяют положение].
- 3 Первое — Путь, второе — Небо, третье — Земля, четвертое — Полководец, пятое — Закон.

Путь — это когда достигают того, что мысли народа одинаковы с мыслями правителя, когда народ готов вместе с ним умереть, готов вместе с ним жить, когда он не знает ни страха, ни сомнений.

Небо — это свет и мрак, холод и жар, это порядок времени.

Земля — это далекое и близкое, неровное и ровное, широкое и узкое, смерть и жизнь. Полководец — это ум, беспристрастность, гуманность, мужество, строгость. Закон — это воинский строй, командование и снабжение. Нет полководца, который не слышал бы об этих пяти явлениях, но побеждает тот, кто усвоил их; тот же, кто их не усвоил, не побеждает.

- 4 Поэтому войну взвешивают семью расчетами и таким путем определяют положение.

Кто из государей обладает Путем? У кого из полководцев есть таланты? Кто использовал Небо и Землю? У кого выполняются правила и приказы? У кого войско сильнее? У кого офицеры и солдаты лучше обучены? У кого правильно награждают и наказывают?

По этому всему я узнаю, кто одержит победу и кто потерпит поражение.

- 5 Если полководец станет применять мои расчеты, усвоив их, он непременно одержит победу; я остаюсь у него. Если полководец станет применять мои

расчеты, не усвоив их, он непременно потерпит поражение; я уйду от него. Если он усвоит их с учетом выгоды, они составят мощь, которая поможет и за пределами их.

- 6 Мощь — это умение применять тактику, сообразуясь с выгодой.
- 7 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 его выгодой; приведи его в расстройство и бери его; если у него все полно, будь наготове; если он силен, уклоняйся от него; вызвав в нем гнев, приведи его в состояние расстройства; приняв смиренный вид, вызови в нем самомнение; если его силы свежи, утоми его; если его силы дружны, разъедини; нападай на него, когда он не готов; выступай, когда он не ожидает.
- 8 Все это обеспечивает вождю победу; однако наперед преподать ничего нельзя.
- 9 Кто — еще до сражения — побеждает предварительным расчетом, у того шансов много; кто — еще до сражения — не побеждает расчетом, у того шансов мало. У кого шансов много — побеждает; у кого шансов мало — не побеждает; тем более же тот, у кого шансов нет вовсе. Поэтому для меня — при виде этого одного — уже ясны победа и поражение.

Глава II. Ведение войны

- 1 Сунь-цзы сказал: правило ведения войны таково:
- 2 Если у тебя тысяча легких колесниц и тысяча тяжелых, сто тысяч солдат, если провиант надо отправлять за тысячу миль, то расходы внутренние и внешние, издержки на прием гостей, материал для лака и клея, снаряжение колесниц и вооружения — все это составит тысячу золотых в день. Только в таком случае можно поднять стотысячное войско.
- 3 Если ведут войну и победа затягивается, — оружие притупляется и острия обламываются; если долго осаждают крепость, — силы подрываются; если войско надолго оставляют в поле, — средств у государства не хватает.
- 4 Когда же оружие притупится и острия обломаются, силы подорвутся и средства иссякнут, князя, воспользовавшись твоей слабостью, поднимутся на

¹ Сунь-цзы. Тракат о военном искусстве / Пер., коммент. Н. И. Конрада. М.; Л.: Изд-во АН СССР, 1950.

тебя. Пусть тогда у тебя и будут умные слуги, после этого ничего поделаться не сможешь.

- 5 Поэтому на войне слышали об успехе при быстроте ее, даже при неискренности ее ведения, и не видели еще успеха при продолжительности ее, даже при искренности ее ведения.
- 6 Никогда еще не бывало, чтобы война продолжалась долго и это было бы выгодно государству. Поэтому тот, кто не понимает до конца всего вреда от войны, не может понять до конца и всю выгоду от войны.
- 7 Тот, кто умеет вести войну, два раза набора не производит, три раза провианта не грузит; снаряжение берет из своего государства, провиант же берет у противника. Поэтому у него хватает пищи для солдат.
- 8 Во время войны государство беднеет оттого, что возят далеко провиант. Когда провиант нужно возить далеко, народ беднеет.
- 9 Те, кто находятся поблизости от армии, продают дорого; а когда они продают дорого, средства у народа истощаются; когда же средства истощаются, выполнять повинности трудно.
- 10 Силы подрываются, средства иссякают, у себя в стране — в домах пусто; имущество народа уменьшается на семь десятых; имущество правителя — боевые колесницы поломаны, кони изнурены; шлемы, панцири, луки и стрелы, рогатины и малые щиты, пики и большие щиты, волы и повозки — все это уменьшается на шесть десятых.
- 11 Поэтому умный полководец старается кормиться за счет противника. При этом один фунт пищи противника соответствует двадцати фунтам своей; один пуд отрубей и соломы противника соответствует двадцати пудам своей.
- 12 Убивает противника ярость, захватывает его богатства жадность.
- 13 Если при сражении на колесницах захватят десять и более колесниц, раздай их в награду тем, кто первый их захватил, и перемены на них знамена. Перемешай эти колесницы со своими и поезжай на них. С солдатами же обращайся хорошо и заботься о них. Это и называется: победить противника и увеличить свою силу.
- 14 Война любит победу и не любит продолжительности.
- 15 Поэтому полководец, понимающий войну, есть властитель судеб народа, есть хозяин безопасности государства.

Глава III. Стратегическое нападение

- 1 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 бригаду противника в целости, на втором месте — разбить его. Наилучшее — сохранить роту противника в целости, на втором месте — разбить ее. 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.
- 2 Поэтому самая лучшая война — разбить замыслы противника; на следующем месте — разбить его союзы; на следующем месте — разбить его войска. Самое худшее — осаждать крепости. По правилам осады крепостей такая осада должна производиться лишь тогда, когда это неизбежно. Подготовка больших щитов, осадных колесниц, возведение насыпей, заготовка снаряжения требует три месяца; однако полководец, не будучи в состоянии преодолеть свое нетерпение, посылает своих солдат на приступ, словно муравьев; при этом одна треть офицеров и солдат оказывается убитыми, а крепость остается не взятой. Таковы гибельные последствия осады.
- 3 Поэтому тот, кто умеет вести войну, покоряет чужую армию, не сражаясь; берет чужие крепости, не осаждая; сокрушает чужое государство, не держа свое войско долго. Он обязательно сохраняет все в целости и этим оспаривает власть в Поднебесной. Поэтому и можно не притупляя оружие иметь выгоду: это и есть правило стратегического нападения.
- 4 Правило ведения войны гласит: если у тебя сил в десять раз больше, чем у противника, окружи его со всех сторон; если у тебя сил в пять раз больше, нападай на него; если у тебя сил вдвое больше, раздели его на части; если же силы равны, сумей с ним сразиться; если сил меньше, сумей оборониться от него; если у тебя вообще что-либо хуже, сумей уклониться от него. Поэтому упорствующие с малыми силами делаются пленниками сильного противника.
- 5 Полководец для государства все равно что крепление у повозки: если это крепление пригнано плотно, государство непременно бывает сильным; если крепление разошлось, государство непременно бывает слабым.
- 6 Поэтому армия страдает от своего государя в трех случаях:

Когда он, не зная, что армия не должна выступать, приказывает ей выступить; когда он, не зная, что армия не должна отступать, приказывает ей отступить; это означает, что он связывает армию.

Когда он, не зная, что такое армия, распространяет на управление ею те же самые начала, которыми управляется государство; тогда командиры в армии приходят в растерянность.

Когда он, не зная, что такое тактика армии, руководствуется при назначении полководца теми же началами, что и в государстве; тогда командиры в армии приходят в смятение.

- 7 Когда же армия приходит в растерянность и смятение, настигает беда от князей. Это и означает: расстроить свою армию и отдать победу противнику.
- 8 Поэтому знают, что победят, в пяти случаях: побеждают, если знают, когда можно сражаться и когда нельзя; побеждают, когда умеют пользоваться и большими и малыми силами; побеждают там, где высшие и низшие имеют одни и те же желания; побеждают тогда, когда сами осторожны и выжидают неосторожности противника; побеждают те, у кого полководец талантлив, а государь не руководит им. Эти пять положений и есть путь знания победы.
- 9 Поэтому и говорится: если знаешь его и знаешь себя, сражайся хоть сто раз, опасности не будет; если знаешь себя, а его не знаешь, один раз победишь, другой раз потерпишь поражение; если не знаешь ни себя, ни его, каждый раз, когда будешь сражаться, будешь терпеть поражение.

Глава IV. Форма

- 1 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, возможность победы заключена в противнике.
Поэтому тот, кто хорошо сражается, может сделать себя непобедимым, но не может заставить противника обязательно дать себя победить.
Поэтому и сказано: «Победу знать можно, сделать же ее нельзя».
- 2 Непобедимость есть оборона; возможность победить есть наступление.

Когда обороняются, значит есть в чем-то недостаток; когда нападают, значит есть все в избытке.

Тот, кто хорошо обороняется, прячется в глубины преисподней; тот, кто хорошо нападает, действует с высоты небес.

Поэтому умеют себя сохранить и в то же время одерживают полную победу.

- 3 Тот, кто видит победу не более чем прочие люди, не лучший из лучших. Когда кто-либо, сражаясь, одержит победу и в Поднебесной скажут: «Хорошо», — это не будет лучший из лучших.
- 4 Когда поднимают легкое перышко, это не считается большой силой; когда видят солнце и луну, это не считается острым зрением; когда слышат раскаты грома, это не считается тонким слухом.
Про кого в древности говорили, что он хорошо сражается, тот побеждал, когда было легко победить. Поэтому, когда хорошо сражавшийся побеждал, у него не оказывалось ни славы ума, ни подвигов мужества.
- 5 Поэтому, когда он сражался и побеждал, это не расходилось с его расчетами. Не расходилось с его расчетами — это значит, что все предпринятое им обязательно давало победу; он побеждал уже побежденного.
- 6 Поэтому тот, кто хорошо сражается, стоит на почве невозможности своего поражения и не упускает возможности поражения противника. По этой причине войско, долженствующее победить, сначала побеждает, а потом ищет сражения; войско, осужденное на поражение, сначала сражается, а потом ищет победы.
- 7 Тот, кто хорошо ведет войну, осуществляет Путь и соблюдает Закон. Поэтому он и может управлять победой и поражением.
- 8 Согласно «Законам войны», первое — длина, второе — объем, третье — число, четвертое — вес, пятое — победа. Местность рождает длину, длина рождает объем, объем рождает число, число рождает вес, вес рождает победу.
- 9 Поэтому войско, долженствующее победить, как бы исчисляет копейки рублями, а войско, обреченное на поражение, как бы исчисляет рубли копейками¹.
- 10 Когда побеждающий сражается, это подобно скопившейся воде, с высоты тысячи сажень низвергающейся в долину. Это и есть форма.

¹ Слова «рубль» и «копейка» использованы переводчиком для передачи китайских мер «и» и «чжу». — *Примеч. автора.*

Глава V. Мощь

- 1 Сунь-цзы сказал: управлять массами все равно, что управлять немногими: дело в частях и в числе.
- 2 Вести в бой массы все равно, что вести в бой немногих: дело в форме и названии.
- 3 То, что делает армию при встрече с противником непобедимой, это правильный бой и маневр.
- 4 Удар войска подобен тому, как если бы ударили камнем по яйцу: это есть полнота и пустота.
- 5 Вообще в бою схватываются с противником правильным боем, побеждают же маневром. Поэтому тот, кто хорошо пускает в ход маневр, безграничен подобно небу и земле, неисчерпаем подобно Хуан-хэ и Янцзы-цзяну.
- 6 Кончаются и снова начинаются — таковы солнце и луна; умирают и снова рождаются — таковы времена года. Тонов не более пяти, но изменений этих пяти тонов всех и слышать невозможно; цветов не более пяти, но изменений этих пяти цветов всех и видеть невозможно; вкусов не более пяти, но изменений этих пяти вкусов всех и ощутить невозможно. Действий в сражении всего только два — правильный бой и маневр, но изменений в правильном бое и маневре всех и исчислить невозможно. Правильный бой и маневр взаимно порождают друг друга и это подобно круговращению, у которого нет конца. Кто может их исчерпать?
- 7 То, что позволяет быстроте бурного потока нести на себе камни, есть ее мощь. То, что позволяет быстроте хищной птицы поразить свою жертву, есть рассчитанность удара. Поэтому у того, кто хорошо сражается, мощь — стремительна, рассчитанность коротка.
Мощь — это как бы натягивание лука, рассчитанность удара — это как бы спуск стрелы.
- 8 Пусть все смешается и перемешается, и идет беспорядочная схватка, все равно прийти в расстройство не могут; пусть все клокочет и бурлит, и форма смята, все равно потерпеть поражение не могут.
- 9 Беспорядок рождается из порядка, трусость рождается из храбрости, слабость рождается из силы. Порядок и беспорядок — это число; храбрость и трусость — это мощь; сила и слабость — это форма.

- 10 Поэтому когда тот, кто умеет заставить противника двигаться, показывает ему форму, противник обязательно идет за ним; когда противнику что-либо дают, он обязательно берет; выгодой заставляют его двигаться, а встречают его неожиданностью.
- 11 Поэтому тот, кто хорошо сражается, ищет все в мощи, а не требует всего от людей. Поэтому он умеет выбирать людей и ставить их соответственно их мощи.
- 12 Тот, кто ставит людей соответственно их мощи, заставляет их идти в бой так же, как катят деревья и камни. Природа деревьев и камней такова, что когда место ровное, они лежат спокойно; когда оно покатое, они приходят в движение; когда они четырехугольны, они лежат на месте; когда они круглы, они катятся.
- 13 Поэтому мощь того, кто умеет заставить других идти в бой, есть мощь человека, скатывающего круглый камень с горы в тысячу саженей.

Глава VI. Полнота и пустота

- 1 Сунь-цзы сказал: кто является на поле сражения первым и ждет противника, тот исполнен сил; кто потом является на поле сражения с запозданием и бросается в бой, тот уже утомлен. Поэтому тот, кто хорошо сражается, управляет противником и не дает ему управлять собой.
- 2 Уметь заставить противника самого прийти — это значит заманить его выгодой; уметь не дать противнику пройти — это значит сдержать его вредом. Поэтому можно утомить противника даже исполненного сил; можно заставить голодать даже сытого; можно сдвинуть с места даже прочно заставшего.
- 3 Выступив туда, куда он непременно направится, самому направиться туда, где он не ожидает. Тот, кто проходит тысячу миль и при этом не утомляется, проходит местами, где нет людей.
- 4 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. Поэтому у того, кто умеет нападать, противник не знает, где ему обороняться; у того, кто умеет обороняться, противник не знает, где ему нападать. Тончайшее искусство! Тончайшее искусство! — нет даже формы, чтобы его изобразить. Божественное

искусство! Божественное искусство! — нет даже слов, чтобы его выразить. Поэтому он и может стать властителем судеб противника.

- 5 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.
- 6 Поэтому, если я хочу дать бой, пусть противник и понастроит высокие редуты, нароет глубокие рвы, все равно он не сможет не вступить со мною в бой. Это потому, что я нападаю на место, которое он непременно должен спасать. Если я не хочу вступать в бой, пусть я только займу место и стану его оборонять, все равно противник не сможет вступить со мной в бой. Это потому, что я отвращаю его от того пути, куда он идет.
- 7 Поэтому, если я покажу противнику какую-либо форму, а сам этой формы не буду иметь, я сохраню цельность, а противник разделится на части. Сохраняя цельность, я буду составлять единицу; разделившись на части, противник будет составлять десять. Тогда я своими десятью нападаю на его единицу. Нас тогда будет много, а противника мало. У того, кто умеет массой ударить на немногих, таких, кто с ним сражается, мало, и их легко победить.
- 8 Противник не знает, где он будет сражаться. А раз он этого не знает, у него много мест, где он должен быть наготове. Если же таких мест, где он должен быть наготове, много, тех, кто со мной сражается, мало. Поэтому, если он будет наготове спереди, у него будет мало сил сзади; если он будет наготове сзади, у него будет мало сил спереди; если он будет наготове слева, у него будет мало сил справа; если он будет наготове справа, у него будет мало сил слева. Не может не быть мало сил у того, у кого нет места, где он не должен быть наготове. Мало сил у того, кто должен быть всюду наготове; много сил у того, кто вынуждает другого быть всюду наготове.
- 9 Поэтому, если знаешь место боя и день боя, можешь наступать и за тысячу миль. Если же не знаешь места боя, не знаешь и дня боя, не сможешь левой стороной защитить правую, не сможешь правой стороной защитить левую, не сможешь передней стороной защитить заднюю, не сможешь задней стороной защитить переднюю. Тем более это так при большом расстоянии — в несколько десятков миль, и при близком расстоянии — в несколько миль.
- 10 Если рассуждать так, как я, то пусть у юэсцев¹ войск и много, что это может им дать для победы? Поэтому и сказано: «победу сделать можно». Пусть войск

¹ Существует мнение, на которое ссылается Сорай, что выражение «юэжень» следует понимать не как собственное имя «юэсцы» — жители княжества Юэ, а как словосочетание «превосходить других людей». Однако все комментаторы единогласно принимают это выражение за собственное

у противника и будет много, можно не дать ему возможности вступить в бой.

- 11 Поэтому, оценивая противника, узнают его план с его достоинствами и его ошибками; воздействовав на противника, узнают законы, управляющие его движением и покоем; показывая ему ту или иную форму, узнают место его жизни и смерти; столкнувшись с ним, узнают, где у него избыток и где недостаток.
- 12 Поэтому предел в придании своему войску формы — это достигнуть того, чтобы формы не было. Когда формы нет, даже глубоко проникший лазутчик не сможет что-либо подглядеть, даже мудрый не сможет о чем-либо судить. Пользуясь этой формой, он возлагает дело победы на массу, но масса этого знать не может. Все люди знают ту форму, посредством которой я победил, но не знают той формы, посредством которой я организовал победу. Поэтому победа в бою не повторяется в том же виде, она соответствует неисчерпаемости самой формы.
- 13 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.
- 14 Поэтому у войска нет неизменной мощи, у воды нет неизменной формы. Кто умеет в зависимости от противника владеть изменениями и превращениями и одерживать победу, тот называется божеством.
- 15 Поэтому среди пяти элементов природы нет неизменно побеждающего; среди четырех времен года нет неизменно сохраняющего свое положение. У солнца есть краткость и продолжительность, у луны есть жизнь и смерть.

Глава VII. Борьба на войне

- 1 Сунь-цзы сказал: вот правило ведения войны: полководец, получив повеление от государя, формирует армию, собирает войска и, войдя в соприкосновение с противником, занимает позицию. Нет ничего труднее, чем борьба на войне.

имя и видят в этом месте трактата отражение той конкретной исторической обстановки, в которой он был создан. Считают, что Сунь-цзы написал свой трактат для князя Холуй, у которого он находился на службе. Княжество У тогда состояло в войне с соседним княжеством Юэ. Поэтому в этой фразе «у» толкуется как самообозначение автора трактата, т. е. Сунь-цзы. — *Примеч. Н. И. Конрада.*

- 2 Трудное в борьбе на войне — это превратить путь обходной в прямой, превратить бедствие в выгоду. Поэтому тот, кто, предпринимая движение по такому обходному пути, отвлекает противника выгодой и, выступив позже него, приходит раньше него, тот понимает тактику обходного движения.
- 3 Поэтому борьба на войне приводит к выгоде, борьба на войне приводит к опасности. Если бороться за выгоду, подняв всю армию, цели не достигнуть; если бороться за выгоду, бросив армию, будет потерян обоз.
- 4 Поэтому, когда борются за выгоду за сто миль, мчась, сняв вооружение, не отдыхая ни днем, ни ночью, удваивая маршруты и соединяя переходы, тогда теряют пленными командующих всеми тремя армиями; выносливые идут вперед, слабые отстают, и из всего войска доходит одна десятая. Когда борются за выгоду за пятьдесят миль, попадает в тяжелое положение командующий передовой армией, и из всего войска доходит половина. Когда борются за выгоду за тридцать миль, доходят две трети.
- 5 Если у армии нет обоза, она гибнет; если нет провианта, она гибнет; если нет запасов, она гибнет.
- 6 Поэтому кто не знает замыслов князей, тот не может наперед заключать с ними союз; кто не знает обстановки — гор, лесов, круч, обрывов, топей и болот, тот не может вести войско; кто не обращается к местным проводникам, тот не может воспользоваться выгодами местности.
- 7 Поэтому в войне устанавливаются на обмане, действуют, руководствуясь выгодой, производят изменения путем разделений и соединений.
- 8 Поэтому он стремителен, как ветер; он спокоен и медлителен, как лес; он вторгается и опустошает, как огонь; он неподвижен, как гора; он непроницаем, как мрак; его движение, как удар грома.
- 9 При грабеже селений разделяют свое войско на части; при захвате земель занимают своими частями выгодные пункты.
- 10 Двигаются, взвесив все на весах. Кто заранее знает тактику прямого и обходного пути, тот побеждает. Это и есть закон борьбы на войне.
- 11 В «Управлении армией» сказано: «Когда говорят, друг друга не слышат; поэтому и изготовляют гонги и барабаны. Когда смотрят, друг друга не видят; поэтому и изготовляют знамена и значки». Гонги, барабаны, знамена и значки соединяют воедино глаза и уши своих солдат. Если все сосредоточены на одном, храбрый не может один выступить вперед, трусливый не может один отойти назад. Это и есть закон руководства массой.

- 12 Поэтому в ночном бою применяют много огней и барабанов, в дневном бою применяют много знамен и значков; этим вводят в заблуждение глаза и уши противника. Поэтому у армии можно отнять ее дух, у полководца можно отнять его сердце.
- 13 По этой причине по утрам духом бодры, днем вялы, вечером помышляют о возвращении домой. Поэтому тот, кто умеет вести войну, избегает противника, когда его дух бодр, и ударяет на него, когда его дух вял или когда он помышляет о возвращении; это и есть управление духом.
- 14 Находясь в порядке, ждут беспорядка; находясь в спокойствии, ждут волнений; это и есть управление сердцем.
- 15 Находясь близко, ждут далеких; пребывая в полной силе, ждут утомленных; будучи сытыми, ждут голодных; это и есть управление силой.
- 16 Не идти против знамен противника, когда они в полном порядке; не нападать на стан противника, когда он неприступен; это и есть управление изменениями.
- 17 Поэтому правила ведения войны таковы: если противник находится на высотах, не иди прямо на него; если за ним возвышенность, не располагайся против него; если он 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.

Глава VIII. Девять изменений

- 1 Сунь-цзы сказал: вот правила ведения войны: [полководец, получив повеление от своего государя, формирует армию и собирает войска].
- 2 В местности бездорожья лагерь не разбивай; в местности-перекрестке заключай союзы с соседними князьями; в местности голой и безводной не задерживайся; в местности окружения соображай; в местности смерти сражайся.
- 3 Бывают дороги, по которым не идут; бывают армии, на которые не нападают; бывают крепости, из-за которых не борются; бывают местности, из-за которых не сражаются; бывают повеления государя, которых не выполняют.

- 4 Поэтому полководец, постигший, что есть выгодного в «Девяти изменениях», знает, как вести войну. Полководец, не постигший, что есть выгодного в «Девяти изменениях», не может овладеть выгодами местности, даже зная форму местности. Когда при управлении войсками он не знает искусства «Девяти изменений», он не может владеть умением пользоваться людьми, даже зная «Пять выгод».
- 5 По этой причине обдуманность действий умного человека заключается в том, что он обязательно соединяет выгоду и вред. Когда с выгодой соединяют вред, усилия могут привести к результату; когда с вредом соединяют выгоду, бедствие может быть устранено. Поэтому князей подчиняют себе вредом, заставляют служить себе делом, заставляют устремляться куда-нибудь выгодой.
- 6 Правило ведения войны заключается в том, чтобы не полагаться на то, что противник не придет, а полагаться на то, с чем я могу его встретить; не полагаться на то, что он не нападет, а полагаться на то, что я сделаю нападение на себя невозможным для него.
- 7 Поэтому у полководца есть пять опасностей: если он будет стремиться во что бы то ни стало умереть, он может быть убитым; если он будет стремиться во что бы то ни стало остаться в живых, он может попасть в плен; если он будет скор на гнев, его могут презирать; если он будет излишне щепетилен к себе, его могут оскорбить; если он будет любить людей, его могут обессильить.
- 8 Эти пять опасностей — недостатки полководца, бедствие в ведении войны. Разбивают армию, убивают полководца непременно этими пятью опасностями. Надлежит понять это.

Глава IX. Поход

- 1 Сунь-цзы сказал: расположение войск и наблюдение за противником состоит в следующем.
- 2 При переходе через горы опирайся на долину; располагайся на высотах, смотря, где солнечная сторона. При бое с противником, находящимся на возвышенности, не иди прямо вверх. Таково расположение войска в горах.
- 3 При переходе через реку располагайся непременно подальше от реки. Если противник станет переходить реку, не встречай его в воде. Вообще выгоднее

- дать ему переправиться наполовину и затем ударить по нему; но если ты тоже хочешь вступить в бой с противником, не встречай его у самой реки; расположись на высоте, принимая в соображение, где солнечная сторона; против течения не становись. Таково расположение войск на реке.
- 4 Переходя через болото, торопись скорее уйти, не задерживайся. Если все же тебе предстоит вступить в бой среди болот, располагайся так, чтобы у тебя была вода и трава, а в тылу у тебя пусть будет лес. Таково расположение войск в болотах.
 - 5 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. Таково расположение войск в равнине.
 - 6 Эти четыре способа выгодного расположения войск и обеспечили Хуан-ди победу над четырьмя императорами.
 - 7 Вообще, если войско будет любить высокие места и не любить низкие, будет чтить солнечный свет и отвращаться от тени; если оно будет заботиться о жизненном и располагаться на твердой почве, тогда в войске не будет болезни. Это и значит непременно победить.
 - 8 Если находишься среди холмов и возвышенностей, непременно располагайся на их солнечной стороне и имей их справа и позади себя. Это выгодно для войска; это — помощь от местности.
 - 9 Если в верховьях реки прошли дожди и вода покрылась пеной, пусть тот, кто хочет переправиться, подождет, пока река успокоится.
 - 10 Вообще, если в данной местности есть отвесные ущелья, природные колодцы, природные темницы, природные сети, природные капканы, природные трещины, непременно поспеши уйти от них и не подходи к ним близко. Сам удались от них, а противника заставь приблизиться к ним. А когда встретишься с ним, сделай так, чтобы они были у него в тылу.
 - 11 Если в районе движения армии окажутся овраги, топи, заросли, леса, чащи кустарника, непременно внимательно обследуй их. Это — места, где бывают засады и дозоры противника.
 - 12 Если противник, находясь близко от меня, пребывает в спокойствии, это значит, что он опирается на естественную преграду. Если противник далеко от меня, но при этом вызывает меня на бой, это значит, что он хочет, чтобы я продвинулся вперед. Если противник расположился на ровном месте, значит, у него есть свои выгоды.

- 13 Если деревья задвигались, значит, он подходит. Если устроены заграждения из трав, значит, он старается ввести в заблуждение. Если птицы взлетают, значит, там спрятана засада. Если звери испугались, значит, там кто-то скрывается. Если пыль поднимается столбом, значит, идут колесницы; если она стелется низко на широком пространстве, значит, идет пехота; если она поднимается в разных местах, значит, собирают топливо. Если она поднимается то там, то здесь, и притом в небольшом количестве, значит, устраивают лагерь.
- 14 Если речи противника смиренны, а боевые приготовления он усиливает, значит, он выступает. Если его речи горделивы и он сам спешит вперед, значит, он отступает. Если легкие боевые колесницы выезжают вперед, а войско располагается по сторонам их, значит, противник строится в боевой порядок. Если он, не будучи ослаблен, просит мира, значит, у него есть тайные замыслы. Если солдаты у него забегали и выстраивают колесницы, значит, пришло время. Если он то наступает, то отступает, значит, он заманивает. Если солдаты стоят, опираясь на оружие, значит, они голодны. Если они, черпая воду, сначала пьют, значит, они страдают от жажды. Если противник видит выгоду для себя, но не выступает, значит, он устал.
- 15 Если птицы собираются стаями, значит, там никого нет. Если у противника ночью перекликаются, значит, там боятся. Если войско дезорганизовано, значит, полководец не авторитетен. Если знамена переходят с места на место, значит, у него беспорядок. Если его командиры бранятся, значит, солдаты устали. Если коней кормят пшеном, а сами едят мясо; если кувшины для вина не развешивают на деревьях и не идут обратно в лагерь, значит, они — доведенные до крайности разбойники.
- 16 Если полководец разговаривает с солдатами ласково и учтиво, значит, он потерял свое войско. Если он без счета раздает награды, значит, войско в трудном положении. Если он бесцельно прибегает к наказанию, значит, войско в тяжелом положении. Если он сначала жесток, а потом боится своего войска, это означает верх непонимания военного искусства.
- 17 Если противник является, предлагает заложников и просит прощения, значит, он хочет передышки. Если его войско, пылая гневом, выходит навстречу, но в течение долгого времени не вступает в бой и не отходит, непременно внимательно следи за ним.
- 18 Дело не в том, чтобы все более и более увеличивать число солдат. Нельзя идти вперед с одной только воинской силой. Достаточно иметь ее столько, сколько нужно для того, чтобы справиться с противником путем сосредоточения своих сил и правильной оценки противника. Кто не будет рассуждать

и будет относиться к противнику пренебрежительно, тот непременно станет его пленником.

- 19 Если солдаты еще не расположены к тебе, а ты станешь их наказывать, они не будут тебе подчиняться; а если они не станут подчиняться, ими трудно будет пользоваться. Если солдаты уже расположены к тебе, а наказания производиться не будут, ими совсем нельзя будет пользоваться.
- 20 Поэтому, приказывая им, действуй при помощи гражданского начала; заставляя, чтобы они повиновались тебе все, как один, действуй при помощи воинского начала.
- 21 Когда законы вообще исполняются, в этом случае, если преподаешь что-нибудь народу, народ тебе повинуется. Когда законы вообще не выполняются, в этом случае, если преподаешь что-либо народу, народ тебе не повинуется. Когда законы вообще принимаются с доверием и ясны, значит, ты и масса взаимно обрели друг друга.

Глава X. Формы местности

- 1 Сунь-цзы сказал: местность по форме бывает открытая, бывает наклонная, бывает пересеченная, бывает долинная, бывает гористая, бывает отдаленная.
- 2 Когда и я могу идти, и он может прийти, такая местность называется открытой. В открытой местности прежде всего расположись на возвышении, на ее солнечной стороне, и обеспечь себе пути подвоза провианта. Если при таких условиях поведешь бой, будешь иметь выгоду.
- 3 Когда идти легко, а возвращаться трудно, такая местность называется наклонной. В наклонной местности, если противник не готов к бою, выступив, победишь его; если же противник готов к бою, выступив, не победишь его. Обращаться же назад будет трудно: выгоды не будет.
- 4 Когда и мне выступать невыгодно и ему выступать невыгодно, такая местность называется пересеченной. В пересеченной местности не выступай, даже если бы противник и предоставил тебе выгоду. Отведи войска и уйди; заставь противника продвинуться сюда наполовину; и если тогда ударишь на него, это будет для тебя выгодно.
- 5 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, если он не займет ее всю.

6 В гористой местности, если ты первым расположился в ней, обязательно располагайся на высоте, на солнечной стороне ее, и так жди противника; если же противник первым расположится в ней, отведи войска и уйди отсюда; не следуй за ним.

7 В отдаленной местности, если силы равны, трудно вызывать противника на бой, а если и начнешь бой, выгоды не будет.

Эти шесть пунктов составляют учение о местности. Высшая обязанность полководца состоит в том, что ему это нужно понять.

8 Поэтому бывает, что войско поспешно отступает, что оно становится распушенным, что оно попадает в руки противника, что оно разваливается, что оно приходит в беспорядок, что оно обращается в бегство. Эти шесть бедствий — не от природы, а от ошибок полководца.

9 Когда при наличии одинаковых условий нападают с одним на десятерых, это значит, что войско поспешно отступит. Когда солдаты сильны, а командиры слабы, это значит, что в войске распушенность. Когда командиры сильны, а солдаты слабы, это значит, что войско попадет в руки противника. Когда высшие командиры в гневе на своего начальника не подчиняются ему и, встречаясь с противником, по злобе на своего начальника, самовольно завязывают бой, это объясняется тем, что полководец не знает их способностей. Это значит, что в войске развал. Когда полководец слаб и не строг, когда обучение солдат отличается неопределенностью, когда у командиров и солдат нет ничего постоянного, когда при построении в боевой порядок все идет вкривь и вкось, это значит, что в войске беспорядок. Когда полководец не умеет оценить противника, когда он, будучи слаб, нападает на сильного, когда у него в войске нет отборных частей, это значит, что войско обратится в бегство.

Эти шесть пунктов составляют учение о поражении противника. Высшая обязанность полководца состоит в том, что ему это нужно понять.

10 Условия местности — только помощь для войска. Наука верховного полководца состоит в умении оценить противника, организовать победу, учесть характер местности и расстояние. Кто ведет бой, зная это, тот непременно побеждает; кто ведет бой, не зная этого, тот непременно терпит поражение.

11 Поэтому, если согласно науке о войне выходит, что непременно победишь, непременно сражайся, хотя бы государь и говорил тебе: «не сражайся». Если согласно науке о войне выходит, что не победишь, не сражайся, хотя бы государь и говорил тебе: «непременно сражайся».

12 Поэтому такой полководец, который, выступая, не ищет славы, а отступая, не уклоняется от наказания, который думает только о благе народа и о пользе государя, такой полководец — сокровище для государства.

13 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, но не сможешь ими распоряжаться; если будешь любить их, но 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.

14 Если будешь видеть, что с твоими солдатами напасть на противника можно, но не будешь видеть, что на противника нападать нельзя, победа будет обеспечена тебе только наполовину. Если будешь видеть, что на противника напасть можно, но не будешь видеть, что с твоими солдатами нападать на него нельзя, победа будет обеспечена тебе только наполовину. Если будешь видеть, что на противника напасть можно, будешь видеть, что с твоими солдатами напасть на него можно, но не будешь видеть, что по условиям местности нападать на него нельзя, победа будет обеспечена тебе только наполовину.

15 Поэтому тот, кто знает войну, двинувшись — не ошибется, поднявшись — не попадет в беду.

16 Поэтому и сказано: если знаешь его и знаешь себя, победа недалека; если знаешь при этом еще Небо и знаешь Землю, победа обеспечена полностью.

Глава XI. Девять местностей

1 Сунь-цзы сказал: вот правила войны: есть местности рассеяния, местности неустойчивости, местности оспариваемые, местности смешения, местности-перекрестки, местности серьезного положения, местности бездорожья, местности окружения, местности смерти.

2 Когда князья сражаются на собственной земле, это будет местность рассеяния; когда заходят в чужую землю, но не углубляются в нее, это будет местность неустойчивости; когда я ее захвачу, и мне это будет выгодно, и когда он ее захватит, ему также будет выгодно, это будет местность оспариваемая; когда и я могу ею пройти, и он может ею пройти, это будет местность смешения.

ния; когда земля князя принадлежит всем троим и тот, кто первым дойдет до нее, овладеет всем в Поднебесной, это будет местность-перекресток; когда заходят глубоко на чужую землю и оставляют в тылу у себя много укрепленных городов, это будет местность серьезного положения; когда идут по горам и лесам, кручам и обрывам, топям и болотам, вообще по труднопроходимым местам, это будет местность бездорожная; когда путь, по которому входят, узок, а путь, по которому уходят, окольный, когда он с малыми силами может напасть на мои большие силы, это будет местность окружения; когда, бросаясь быстро в бой, уцелевают, а не бросаясь быстро в бой, погибают, это будет местность смерти.

- 3 Поэтому в местности рассеяния не сражайся; в местности неустойчивости не останавливайся; в местности оспариваемой не наступай; в местности смешения не теряй связи; в местности-перекрестке заключай союзы; в местности серьезного положения грабь; в местности бездорожья иди; в местности окружения соображай; в местности смерти сражайся.
- 4 Те, кто в древности хорошо вели войну, умели делать так, что у противника передовые и тыловые части не сообщались друг с другом, крупные и мелкие соединения не поддерживали друг друга, благородные и низкие не выручали друг друга, высшие и низшие не объединялись друг с другом; они умели делать так, что солдаты у него оказывались оторванными друг от друга и не были собраны вместе, а если войско и было соединено в одно целое, оно не было единым [Двигались, когда это соответствовало выгоде; если это не соответствовало выгоде, оставались на месте].
- 5 Осмелюсь спросить: а если противник явится в большом числе и полном порядке, как его встретить? Отвечаю: захвати первым то, что ему дорого. Если захватишь, он будет послушен тебе.
- 6 В войне самое главное — быстрота: надо овладевать тем, до чего он успел пойти; идти по тому пути, о котором он и не помышляет; нападать там, где он не остерегается.
- 7 Вообще правила ведения войны в качестве гостя заключаются в том, чтобы, зайдя глубоко в пределы противника, сосредоточить все свои мысли и силы на одном, и тогда хозяин не одолеет.
- 8 Грабя тучные поля, имей в достатке продовольствие для своей армии; тщательно заботься о солдатах и не утомляй их; сплывай их дух и соедини их силы. Передвигая войска, действуй согласно своим расчетам и планам и думай так, чтобы никто не мог проникнуть в них.

- 9 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 они заходят вглубь неприятельской земли, их ничто не удерживает; когда ничего поделать нельзя, они дерутся.
- 10 По этой причине солдаты без всяких внушений бывают бдительны, без всяких понуждений обретают энергию, без всяких уговоров дружны между собой, без всяких приказов доверяют своим начальникам.
- 11 Если запретить всякие предсказания и удалить всякие сомнения, умы солдат до самой смерти никуда не отвлекутся.
- 12 Когда солдаты говорят: «Имущество нам более не нужно» — это не значит, что они не любят имущества. Когда они говорят: «Жизнь нам более не нужна!» — это не значит, что они не любят жизни. Когда выходит боевой приказ, у офицеров и солдат, у тех, кто сидит, слезы льются на воротник, у тех, кто лежит, слезы текут по подбородку. Но когда люди поставлены в положение, из которого нет выхода, они храбры, как Чжуань Чжу и Цао Куй.
- 13 Поэтому тот, кто хорошо ведет войну, подобен Шуайжань. Шуайжань — это чаншаньская змея. Когда ее ударяют по голове, она бьет хвостом, когда ее ударяют по хвосту, она бьет головой; когда ее ударяют посередине, она бьет и головой и хвостом.
- 14 Осмелюсь спросить: а можно ли сделать войско подобным чаншаньской змее? Отвечаю: можно. Ведь жители царств У и Юэ не любят друг друга. Но если они будут переправляться через реку в одной лодке и будут застигнуты бурей, они станут спасать друг друга, как правая рука левую.
- 15 По этой причине, если даже связать коней и врыть в землю колеса повозок, все равно на это еще полагаться нельзя. Вот когда солдаты в своей храбрости все как один, это и будет настоящее искусство управления войском.
- 16 Когда сильные и слабые все одинаково обретают мужество, это действует закон местности. Поэтому, когда искусный полководец как бы ведет свое войско за руку, ведет как будто это один человек, это значит, что создано положение, из которого нет выхода.
- 17 Вот дело полководца: он должен сам быть всегда спокоен и этим непроницаем для других; он должен быть сам дисциплинирован и этим держать в

порядке других. Он должен уметь вводить в заблуждение глаза и уши своих офицеров и солдат и не допускать, чтобы они что-либо знали. Он должен менять свои замыслы и изменять свои планы и не допускать, чтобы другие о них догадывались. Он должен менять свое место пребывания, выбирать себе окружные пути и не допускать, чтобы другие могли что-либо сообразить.

18 Ведя войско, следует ставить его в такие условия, как если бы, забравшись на высоту, убрали лестницы. Ведя войско и зайдя с ним глубоко на землю князя, приступая к решительным действиям, надлежит сжечь корабли и разбить котлы; вести солдат так, как гонят стадо овец: их гонят туда, и они идут туда; их гонят сюда, и они идут сюда; они не знают, куда идут. Собрав всю армию, нужно бросить ее в опасность; это и есть дело полководца.

19 Изменения в девяти видах местности, выгоды сжатия и растяжения, законы человеческих чувств — все это нужно понять.

20 Вообще, согласно науке о ведении войны в качестве гостя следует: если заходят глубоко в землю противника, сосредоточиваются на одном; если заходят не глубоко, умы рассеиваются.

Когда уходят из своей страны и ведут войну, перейдя границу, это будет местность отрыва; когда пути открыты во все стороны, это будет местность-перекресток; когда заходят глубоко, это будет место серьезности положения; когда заходят не глубоко, это будет местность неустойчивости; когда сзади — неприступные места, а спереди — узкие теснины, это будет местность окружения; когда идти некуда, это будет местность смерти.

21 По этой причине в местности рассеяния я стану приводить к единству устремления всех; в местности неустойчивости буду поддерживать связь между частями; в местности оспариваемую направлюсь после противника; в местности смешения буду внимателен к обороне; в местности-перекрестке стану укреплять связи; в местности серьезного положения установлю непрерывный подвоз продовольствия; в местности труднопроходимой буду продвигаться вперед по дороге; в местности окружения сам загорожу проход; в местности смерти внушу солдатам, что они в живых не останутся. Чувства солдат таковы, что, когда они окружены, они защищаются; когда ничего другого не остается, они бьются; когда положение очень серьезное, они повинуются.

22 Поэтому тот, кто не знает замыслов князей, не может наперед заключать с ними союзы; кто не знает обстановки — гор, лесов, круч, оврагов, топей и болот, тот не может вести войско; кто не обращается к местным проводникам, тот не может воспользоваться выгодами местности.

23 У того, кто не знает хотя бы одного из девяти, войско не будет армией гегемона.

24 Если армия гегемона обратится против большого государства, оно не сможет собрать свои силы. Если мощь гегемона обратится на противника, тот не сможет заключить союзы.

25 По этой причине гегемон не гонится за союзами в Поднебесной, не собирает власть в Поднебесной. Он распространяет только свою собственную волю и воздействует на противников своей мощью. Поэтому он и может взять их крепости, может ниспровергнуть их государства.

26 Раздает награды, не придерживаясь обычных законов, издает указы не в порядке обычного управления. Он распоряжается всей армией так, как если бы распоряжался одним человеком. Распоряжаясь армией, говори о делах, а не вдавайся в объяснения. Распоряжаясь армией, говори о выгоде, а не о вреде.

27 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.

28 Поэтому ведение войны заключается в том, чтобы предоставлять противнику действовать согласно его намерениям и тщательно изучать их; затем сосредоточить все его внимание на чем-нибудь одном и убить его полководца, хотя бы он и был за тысячу миль. Это и значит уметь искусно сделать дело.

29 По этой причине в день выступления в поход закрой все заставы, уничтожь все пропуска через них, чтобы не прошли посланцы извне. Правитель действует в своем совете и отдается делам правления, а за войну во всем спрашивает со своего полководца.

30 Когда противник станет открывать и закрывать, непременно стремительно ворвись к нему. Поспешి захватить то, что ему дорого, и потихоньку поджидай его. Иди по намеченной линии, но следуй за противником. Таким способом решишь войну.

31 Поэтому сначала будь как невинная девушка — и противник откроет у себя дверь. Потом же будь как вырвавшийся заяц — и противник не успеет принять мер к защите.

Глава XII. Огневое нападение

- 1 Сунь-цзы сказал: огневое нападение бывает пяти видов: первое, когда сжигают людей; второе, когда сжигают запасы; третье, когда сжигают обозы; четвертое, когда сжигают склады; пятое, когда сжигают отряды.
- 2 При действиях огнем необходимо, чтобы были основания для них. Огневými средствами необходимо запастись заранее. Для того чтобы пустить огонь, нужно подходящее время; для того чтобы вызвать огонь, нужен подходящий день. Время — это когда погода сухая; день — это когда луна находится в созвездиях Цзи, Би, И, Чжэнь. Когда луна находится в этих созвездиях, дни бывают ветреные.
- 3 При огневом нападении необходимо поддерживать его соответственно пяти видам нападения: если огонь возник изнутри, как можно быстрее поддерживай его извне; если огонь и возник, но в войске противника все спокойно, подожди и не нападай. Когда огонь достигнет наивысшей силы, последуй за ним, если последовать можно; если последовать нельзя, оставайся на месте. Если извне пустить огонь можно, не жди кого-нибудь внутри, а выбери время и пускай. Если огонь вспыхнул по ветру, не производи нападение из-под ветра. Если ветер днем продолжается долго, ночью он стихает.
- 4 Вообще в войне знай про пять видов огневого нападения и всеми средствами защищайся от них. Поэтому помощь, оказываемая огнем нападению, ясна. Помощь, оказываемая водой нападению, сильна. Но водой можно отрезать, захватить же ее нельзя.

Если желая сразиться и победить, напасть и взять, не прибегаешь при этом к действию этих средств, получится бедствие; получится то, что называют «затяжными издержками». Поэтому и говорится: просвещенный государь рассчитывает на эти средства, а хороший полководец их применяет.
- 5 Если нет выгоды, не двигайся; если не можешь приобрести, не пускай в ход войска; если нет опасности, не воюй. Государь не должен поднимать оружие из-за своего гнева; полководец не должен вступать в бой из-за своей злобы. Двигаются тогда, когда это соответствует выгоде; если это не соответствует выгоде, остаются на месте. Гнев может опять превратиться в радость, злоба может опять превратиться в веселье, но погибшее государство снова не возродится, мертвые снова не оживут. Поэтому просвещенный государь очень осторожен по отношению к войне, а хороший полководец очень остерегается ее. Это и есть путь, на котором сохраняешь и государство в мире и армию в целостности.

Глава XIII. Использование шпионов

- 1 Сунь-цзы сказал: вообще, когда поднимают стотысячную армию, выступают в поход за тысячу миль, издержки крестьян, расходы правителя составляют в день тысячу золотых. Внутри и вовне — волнения; изнемогают от дороги и не могут приняться за работу семьсот тысяч семейств.
- 2 Защищаются друг от друга несколько лет, а победу решают в один день. И в этих условиях жалеть титулы, награды, деньги и не знать положения противника — это верх негуманности. Тот, кто это жалеет, не полководец для людей, не помощник своему государю, не хозяин победы.
- 3 Поэтому просвещенные государи и мудрые полководцы двигались и побеждали, совершали подвиги, превосходя всех других, потому, что все знали наперед.
- 4 Знание наперед нельзя получить от богов и демонов, нельзя получить и путем заключения по сходству, нельзя получить и путем всяких вычислений. Знание положения противника можно получить только от людей.
- 5 Поэтому пользование шпионами бывает пяти видов: бывают шпионы местные, бывают шпионы внутренние, бывают шпионы обратные, бывают шпионы смерти, бывают шпионы жизни.
- 6 Все пять разрядов шпионов работают, и нельзя знать их путей. Это называется непостижимой тайной. Они — сокровище для государя.
- 7 Местных шпионов вербуют из местных жителей страны противника и пользуются ими; внутренних шпионов вербуют из его чиновников и пользуются ими; обратных шпионов вербуют из шпионов противника и пользуются ими. Когда я пускаю в ход что-либо обманное, я даю знать об этом своим шпионам, а они передают это противнику. Такие шпионы будут шпионами смерти. Шпионы жизни — это те, кто возвращается с донесением.
- 8 Поэтому для армии нет ничего более близкого, чем шпионы; нет больших наград, чем для шпионов; нет дел более секретных, чем шпионские. Не обладая совершенным знанием, не сможешь пользоваться шпионами; не обладая гуманностью и справедливостью, не сможешь применять шпионов; не обладая тонкостью и проницательностью, не сможешь получить от шпионов действительный результат. Тонкость! Тонкость! Нет ничего, в чем нельзя было бы пользоваться шпионами.
- 9 Если шпионское донесение еще не послано, а об этом уже стало известно, то и сам шпион и те, кому он сообщил, предаются смерти.

- 10 Вообще, когда хочешь ударить по армии противника, напасть на его крепость, убить его людей, обязательно сначала узнай, как зовут военачальника у него на службе, его помощников, начальника охраны, воинов его стражи. Поручи своим шпионам обязательно узнать все это.
- 11 Если ты узнал, что у тебя появился шпион противника и следит за тобой, обязательно воздействуй на него выгодой; введи его к себе и помести его у себя. Ибо ты сможешь приобрести обратного шпиона и пользоваться им. Через него ты будешь знать все. И поэтому сможешь приобрести и местных шпионов и внутренних шпионов и пользоваться ими. Через него ты будешь знать все. И поэтому сможешь, придумав какой-нибудь обман, поручить своему шпиону смерти ввести противника в заблуждение. Через него ты будешь знать все. И поэтому сможешь заставить своего шпиона жизни действовать согласно твоим предположениям.
- 12 Всеми пятью категориями шпионов обязательно ведает сам государь. Но узнают о противнике обязательно через обратного шпиона. Поэтому с обратным шпионом надлежит обращаться особенно внимательно.
- 13 В древности, когда поднималось царство Инь, в царстве Ся был И Чжи; когда поднималось царство Чжоу, в царстве Инь был Люй Я. Поэтому только просвещенные государи и мудрые полководцы умеют делать своими шпионами людей высокого ума и этим способом непременно совершают великие дела. Пользование шпионами — самое существенное на войне; это та опора, полагающаяся на которую действует армия.

Приложение 3

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ РУКОВОДИТЕЛЯ

Далее приводится ряд психодиагностических методик, направленных на самооценку различных управленческих качеств. Большинство из них относятся к области «Популярная психодиагностика» и предназначены не для того, чтобы давать ответы, а скорее для того, чтобы ставить вопросы для размышления.

Методика «Оценка предрасположенности к управленческой деятельности»¹

Методика позволяет получить информацию о предрасположенности к управленческой деятельности, зависящей от биологически и генетически закрепленных типологических признаков.

Она предусматривает проведение трех проб:

1. Определение ведущего глаза.
2. Переплетение пальцев.
3. Скрещивание рук.

Проведение диагностики

Проба «определение ведущего глаза». Возьмите лист белой бумаги размером 5×10 см с отверстием 1×1 см в центре. Фиксируйте предмет, находящийся на расстоянии 2–3 метров, глядя на него через отверстие в листе бумаги двумя глазами (лист надо держать на расстоянии 30–40 см от глаз). Поочередно закройте правый и левый глаз. Ведущим считается тот, при закрытии которого предмет исчезает из поля зрения.

Проба «переплетение пальцев». Переплетите быстро, не задумываясь, пальцы. Повторите процедуру несколько раз. Если сверху всегда оказывается большой палец правой руки, то она у вас преобладает. Если сверху ложится большой палец левой руки, то ведущая рука, соответственно, — левая.

¹ Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом) / Под общ. ред. А. А. Деркача. М.: Изд. Дом «Красная площадь», 1996. С. 253–254.

Проба «скрещивание рук» (или «поза Наполеона»). Скрестите быстро, не задумываясь, руки на уровне груди. Если правая кисть ложится первой на левое предплечье, оказываясь на нем сверху, а левая располагается под правым предплечьем, значит, ведущей является правая рука и наоборот.

Интерпретация результатов

Исследования, проведенные среди большого количества руководителей по данной методике, позволили прийти к следующим выводам.

В группе «лучших» руководителей проявились следующие типические профили:

- сочетание правого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и правого типа скрещивания рук (тип П-Л-П);
- сочетание правого ведущего глаза, правого типа переплетения пальцев и правого типа скрещивания рук (тип П-П-П);
- сочетание левого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и левого типа скрещивания рук (тип Л-Л-Л).

Средней психологической пригодности к управленческой деятельности соответствовали профили П-Л-Л, Л-П-П, Л-П-Л.

Низкой психологической пригодности к управленческой деятельности соответствовали профили Л-Л-П и П-П-Л.

Отмечается, что руководители с левым ведущим глазом более консервативны и скептически, чем с правым. Они мыслят несколько медленнее по сравнению с «правоглазыми». У них сильнее выражено стремление к признанию, агрессивность и стремление к независимости. Они более активны, более эмоциональны и в то же время более тревожны, менее устойчивы к стрессу и менее адаптивны.

«Правоглазые» являются более гибкими, спокойнее относятся к переменам, не боятся нового. Их поведение более адаптивно, они социабельнее и контактнее, чем «левоглазые». У них меньше выражена потребность в самоизоляции и больше — в единении.

Работники с правым типом переплетения пальцев более недоверчивы, фиксированы на неудачах, склонны к соперничеству. У них ярче выражена самодостаточность, стремление к независимости, самостоятельности.

С левым типом — более социабельны, доверчивы, уступчивы и терпимы. У них сильнее выражена предрасположенность к групповой деятельности и «чувство локтя».

Методика «Самооценка управленческого потенциала»¹

Методика направлена на оценку потенциальной предрасположенности к лидерству. Она состоит из 40 вопросов.

Инструкция

Прочитайте предложенные ниже вопросы и по каждому из них выберите (обведите) вариант ответа либо «а», либо «б».

Текст опросника

1. Стремитесь ли вы к использованию в своей работе новейших достижений?
а) да, б) нет
2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми?
а) да, б) нет
3. Какой язык в общении с коллегами вы предпочитаете?
а) краткий, ясный, точный;
б) эмоциональный, образный, с намеками и подтекстом.
4. Разъясняете ли вы другим причины и основания принимаемых вами решений?
а) да, б) нет
5. Доверяют ли вам люди, которые постоянно или временно находятся в вашем подчинении?
а) да, б) нет
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей совместного дела в обсуждение связанных с ним вопросов, если на вас возложена обязанность ими руководить?
а) да, б) нет

¹ Немов Р. С. Психология: Учебник для студентов высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. / Кн. 3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. 3-е изд. М., 1998. С. 517–521.

7. Поощряете ли вы у подчиненных вам людей проявление самостоятельности, независимости в работе и инициативы?
а) да, б) нет
8. Помните ли вы имена тех людей, с которыми общаетесь?
а) да, б) нет
9. Предоставляете ли вы свободу действий своим подчиненным в достижении тех целей, которые ставите перед ними?
а) да, б) нет
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания вашими подчиненными?
а) да, б) нет
11. Помогаете ли вы своим подчиненным, если они в этом нуждаются?
а) да, б) нет
12. Выражаете ли вы благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?
а) да, б) нет
13. Стремитесь ли вы искать в людях лучшие их качества и ориентироваться на них в совместной работе?
а) да, б) нет
14. Знаете ли вы о том, как наилучшим образом использовать в работе положительные качества, имеющиеся у ваших подчиненных?
а) да, б) нет
15. Знаете ли вы интересы и потребности ваших подчиненных?
а) да, б) нет
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
а) да, б) нет
17. Благодарите ли вы сотрудников за работу в присутствии других?
а) да, б) нет
18. Делаете ли вы замечания своим подчиненным? Если да, то в какой обстановке?
а) наедине;
б) в присутствии других.

19. Отмечаете ли вы хорошую работу своих подчиненных, докладывая об итогах вышестоящему руководителю?
а) да, б) нет
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
а) да, б) нет
21. Стремитесь ли вы доводить до подчиненных всю основную информацию, получаемую от вышестоящих руководителей и организаций?
а) да, б) нет
22. Раскрываете ли вы подчиненным значение выполняемой ими работы для общего дела?
а) да, б) нет
23. Оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работы?
а) да, б) нет
24. Есть ли у вас план повышения своей профессиональной квалификации; либо уровня общего образования?
а) да, б) нет
25. Существует ли у ваших подчиненных план повышения их квалификации (или индивидуальные планы подобного рода)?
а) да, б) нет
26. Регулярно ли вы читаете специальную литературу?
а) да, б) нет
27. Имеете ли вы библиотеку новейшей литературы по вашей специальности?
а) да, б) нет
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья, сохранении и повышении работоспособности?
а) да, б) нет
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
а) да, б) нет
30. Проводите ли вы лично обучение своих подчиненных с целью улучшения качества и повышения эффективности их работы?
а) да, б) нет

31. Знаете ли вы о том, на какие качества работника необходимо ориентироваться при его приеме на работу?
а) да, б) нет
32. С желанием ли вы занимаетесь разбором жалоб и удовлетворением персональных просьб, исходящих от подчиненных?
а) да, б) нет
33. Сохраняете ли вы психологическую дистанцию в общении с подчиненными?
а) да, б) нет
34. Относитесь ли вы к своим подчиненным с вниманием и уважением?
а) да, б) нет
35. Уверены ли вы в себе?
а) да, б) нет
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
а) да, б) нет
37. Часто ли вы проявляете творчество в работе?
а) да, б) нет
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах и т. п.?
а) да, б) нет
39. Достаточно ли гибко вы себя ведете при принятии решений и в общении с людьми?
а) да, б) нет
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства, если потребуются?
а) да, б) нет.

Обработка результатов

За каждый утвердительный ответ («да») на предложенные вопросы испытуемый получает 1 балл, а за каждый отрицательный ответ («нет») — 0 баллов.

Подсчитывается общее количество баллов.

Интерпретация результатов

От 30 до 40 баллов — управленческий потенциал высокий.

От 11 до 29 баллов — управленческий потенциал средний.

10 и меньше — управленческий потенциал низкий.

Методика «Какой вы руководитель?»¹

Методика направлена на самооценку руководителем основных управленческих способностей.

Инструкция

Прочитайте предложенные ниже вопросы и на отдельном листе бумаги запишите рядом с номерами вопросов ваши ответы «да» или «нет».

Текст опросника

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных или слабых руководителей?
6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий и антипатий в кадровых назначениях?

¹ Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. Киев, 1994. С. 87–89.

7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?
10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и др.)?
12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?
13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?
14. Предоставляете ли вы вашим сильным заместителям (подчиненным руководителям) значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Обработка результатов

Подсчитайте сумму баллов по следующим критериям.

Ответы «да»:

- на вопросы 1, 6, 7, 9, 10 — оцениваются в один балл;
- на вопросы 5, 14 — оцениваются в два балла.

Ответы «нет»:

- на вопросы 2, 3, 12 — оцениваются в один балл;
- на вопросы 4, 8, 11, 13 — оцениваются в два балла.

Все остальные ответы оцениваются как ноль баллов.

Суммируйте все полученные баллы.

Интерпретация результатов

Максимально возможное количество баллов — 20.

От 0 до 5. По складу вы больше специалист, чем руководитель, но если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и т. п., то не надо колебаться.

От 6 до 10. Нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и к мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15. Вы относитесь к типу руководителя-организатора, умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним вы причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) задания, проблему материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что вы не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиваться решения принципиальных проблем, не останавливаетесь перед взысканиями. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно. Однако не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям и помощникам, время от времени контролируйте исполнение.

От 16 до 20. Вы способны вывести из прорыва любое подразделение, но вам трудно работать в «текучке». Вы ищете острые ситуации, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, вы не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

Методика

«Самооценка руководящих способностей»¹

Инструкция

Прочитайте предложенные ниже утверждения и ситуации и на отдельном листе бумаги запишите номер и рядом буквенное обозначение того варианта ответа, который соответствует вашим привычкам и характеру.

Текст опросника

1. Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые несколько старше вас по возрасту. В этом случае вы бы опасались:
 - а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
 - б) что вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые вами решения;
 - в) что вам первое время не удастся выполнить работу на том уровне, как вам бы хотелось.
2. Если вас в каком-либо деле постигнет крупная неудача, то вы:
 - а) постараетесь утешиться, пренебрегая ею, считая случившееся несущественным, и направитесь развеяться, например, на концерт;
 - б) начнете лихорадочно раздумывать, нельзя ли свалить вину на кого-нибудь другого или, в крайнем случае, на объективные обстоятельства;
 - в) проанализируете причины неудачи, оценивая, в чем был ваш собственный промах или как исправить дело;
 - г) испытаете отчаяние, впадете в депрессию, у вас опустятся руки.
3. Какое из нижеперечисленных качеств или черт наиболее подходит вам:
 - а) скромный, общительный, снисходительный, впечатлительный, добродушный, медлительный, послушный;
 - б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;
 - в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.

¹ Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента. С. 28–31. Название методики изменено.

4. Считаете ли вы, что большинство людей:
 - а) любят работать хорошо и старательно;
 - б) добросовестно относятся к работе только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;
 - в) считают работу необходимостью, не более.
5. Руководитель должен нести ответственность за:
 - а) поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);
 - б) отличное и своевременное выполнение заданий (будут довольны начальники и подчиненные).
6. Представьте себе, что вы являетесь руководителем какого-либо коллектива и должны срочно представить вышестоящему начальству план определенных работ. Как вы поступите?
 - а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что не так;
 - б) выслушаете мнение всех подчиненных и специалистов, после чего составите план, принимая только те из высказанных предложений, которые согласуются с вашей точкой зрения;
 - в) поручите составить проект плана подчиненным и не станете вносить в него никаких существенных поправок, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;
 - г) проект плана разработаете совместно со специалистами, после чего доложите о плане руководству, обосновывая и отстаивая его положение.
7. На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:
 - а) бдительно следит, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции и задания;
 - б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом: «Доверяй, но проверяй»;
 - в) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает о тех, кто ее выполняет.
8. Работая в каком-либо коллективе, считаете ли вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива в целом?
 - а) да;
 - б) нет.

9. Ваше мнение или поступок встречен критически другими. Как вы будете вести себя?
- не поддадитесь мгновенной защитной реакции и не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все «за» и «против»;
 - постараетесь доказать преимущества своего воззрения;
 - в силу вспыльчивости характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;
 - промолчите, но взгляда своего не измените, поступать будете по-прежнему.
10. Что лучше решает воспитательную задачу и приносит наибольший успех?
- поощрение;
 - наказание.
11. Хотели бы вы:
- чтобы другие видели в вас хорошего друга;
 - чтобы никто не усомнился в вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;
 - вызвать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.
12. Любите ли вы принимать самостоятельные решения?
- да;
 - нет.
13. Если вы должны дать заключение по тому или иному ответственному вопросу, то:
- стараетесь сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь снова и снова к этому делу;
 - делаете это быстро, но потом долго терзаетесь сомнениями: «а не лучше ли было сделать иначе»;
 - стараетесь не делать никаких шагов как можно дольше.

Обработка результатов

Пользуясь таблицей-ключом, подсчитайте общую сумму баллов, набранную вами в результате самооценки.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	—	1	4	—	4	—	—	—	—
г	—	0	—	—	—	6	—	—	—	—	—	—	—

Интерпретация результатов

Если вы набрали больше 40 очков: у вас много задатков стать хорошим руководителем с современным стилем поведения. Вы верите в людей, их знания и добрые качества, требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе лодырей, не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных подчиненных будете не только начальником, но и хорошим товарищем, который в трудных ситуациях сделает все возможное для оказания помощи словом и делом.

Если вы набрали от 10 до 40 очков, то вы: могли бы руководить определенными объектами и работами, но нередко сталкивались бы с трудностями (и тем чаще, чем меньше очков вы набрали). Старались бы быть для своих подчиненных опекуном, но иногда могли бы выместить на них свое дурное настроение и гнев; оказывали бы им помощь и давали разного рода советы, невзирая на то, есть ли в этом необходимость.

Если вы набрали менее 10 очков, то: скажем откровенно, что у вас мало шансов достичь успеха в качестве руководителя. Разве только если у вас хватит силы воли пересмотреть многие взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего, нужно обрести веру в людей и самого себя.

Методика «Как вы справляетесь с делегированием полномочий?»¹

Методика предназначена для диагностирования умений делегировать полномочия. Содержит 16 вопросов.

Инструкция

Прочитайте предложенные ниже вопросы, на каждый из них ответьте «да» или «нет».

Текст опросника

- Часто ли вы продолжаете выполнять ваши функциональные обязанности после окончания рабочего дня? Берете ли работу на дом?
- Трудитесь ли вы дольше, чем ваши сотрудники?

¹ Урбанович А.А. Психология управления. С. 431–433.

3. Часто ли вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?
4. Удастся ли вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы вам?
5. Знает ли ваш коллега (подчиненный) ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?
6. Хватает ли вам времени на планирование ваших задач и деятельности?
7. Бывает ли «завален» ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?
8. Занимаетесь ли вы делами и проблемами из той сферы деятельности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?
9. Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важные задачи, чтобы выполнять другие?
10. Часто ли вам приходится «поспешать», чтобы соблюсти важные сроки?
11. Расходуется ли вы время на рутинную работу, которую могли бы сделать другие?
12. Сами ли вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденции и отчетов?
13. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?
14. Хватает ли вам времени на общественную деятельность?
15. Стремитесь ли вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?
16. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

Обработка результатов

Подсчитайте теперь, сколько раз вы ответили утвердительно.

Интерпретация результатов

0–3 ответа «да»: вы делегируете полномочия отлично;

4–7 ответов «да»: у вас еще есть резервы для улучшения делегирования;

8 и более ответов «да»: похоже, что делегирование представляет для вас серьезную проблему. Решению этой проблемы вы должны уделить перво-степенное внимание.

Олег Владимирович Евтихов
СТРАТЕГИИ И ПРИЕМЫ ЛИДЕРСТВА:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Главный редактор *И. Авидон*
Заведующая редакцией *О. Гончукова*
Технический редактор *О. Колесниченко*
Художественный редактор *П. Борозенец*
Директор *Л. Янковский*

Подписано в печать 20.03.2007.
Формат 60×90^{1/16}. Усл. печ. л. 15. Тираж 3000 экз. Заказ №

ООО «Издательство „Речь“»
199178, Санкт-Петербург, а/я 96, издательство «Речь»,
тел. (812) 323-76-70, 323-90-63, sales@rech.spb.ru, www.rech.spb.ru

Интернет-магазин: www.rech.spb.ru

Наши книги за пределами России можно заказать
в интернет-магазине: www.internatura.ru