

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 вожделениям (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.<sup>1</sup>*

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**

<sup>1</sup> 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%<sup>1</sup>. 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-

<sup>1</sup> 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 позиционное<sup>1</sup> (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».

---

<sup>1</sup> 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