

ВИКТОР КОЗЛОВ, МИХАИЛ КУЛАПОВ

# ФЕНОМЕН ЛИДЕРСТВА В СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВОМ: ЭВОЛЮЦИЯ

(АНАТОМИЯ И ФИЗИОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА)

**ЛИДЕРСТВО**

**ЭТО –**

**ВЛИЯНИЕ**



**ГРУППА**

**ЦЕЛЬ**

**Михаил Кулапов**  
**виктор васильевич козлов**  
**Феномен лидерства в**  
**стратегии управления**  
**государством: эволюция**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=70117081](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70117081)*

*SelfPub; 2023*

### **Аннотация**

Книга «Феномен лидерства в стратегии управления государством: эволюция» представляет собой исследование основополагающих качеств лидеров, их поведения и эволюции в различных государствах, состоит из множества многосторонних оценок и личного мнения авторов относительно широкого круга известных и влиятельных людей прошлого и настоящего. Основная идея книги: показать, как в различные времена, одни лидеры способствовали поступательному развитию возглавляемых ими государств, а другие приводили их в состояние упадка.

# Содержание

Рецензия	4
Отзыв на книгу В. Козлова и М. Кулапова «Феномен лидерства в стратегии управления государством: эволюция (Анатомия и физиология лидерства)»	7
Предисловие	11
Вступление	14
Глава 1. Качества, необходимые лидеру	19
Глава 2. Миссия управленца. О профессионализме лидера	35
Глава 3. Глобальный Менеджмент и кризис лидерства	38
Конец ознакомительного фрагмента.	42

**ВИКТОР КОЗЛОВ,  
Михаил Кулапов**  
**Феномен лидерства в  
стратегии управления  
государством: ЭВОЛЮЦИЯ**

**Рецензия**

Книга «Феномен лидерства в стратегии управления государством: эволюция» написанная Виктором Козловым и Михаилом Кулаповым, представляет собой исследование основополагающих качеств лидера, их поведения и эволюции в различных государствах, состоит из множества многосторонних оценок и личного мнения авторов относительно широкого круга известных и влиятельных людей прошлого и настоящего. Основная идея книги: показать, как в различные времена, одни лидеры способствовали поступательному развитию возглавляемых ими государств, а другие приводили их в состояние упадка.

Лидерство, управление, влияние – крайне актуальная тематика в любой период времени и разностороннее рассмот-

рение и изучение данной темы позволяет читателям сформировать свою собственную точку зрения относительно различных исторических персонажей. В данной книге прежде всего следует отметить оригинальную трактовку материала.

В первой части публикации авторы уходят от «подробно-теоретизированного» изложения темы: то есть что есть лидерство, какие виды лидерства существуют, какие существовали в прошлом и т. д. Представленный материал тезисно и четко дает определение соответствующим понятиям: кто есть лидер, кому он нужен, когда он нужен, какими качествами он должен обладать, чтобы оправдать возлагаемые на него надежды поддерживающей его части общества.

Достаточно кратко, но убедительно изложена необходимость профессиональной подготовки лидера, наличие у него опыта ведения сложных переговоров или дипломатических отношений, обладание им общей и профессиональной культурой, знание исторических аспектов деятельности ключевых исторических персонажей и моделей развития государств, а также способность уходить от стереотипов и брать на себя ответственность за осуществленные им преобразования.

Анализ текста публикации позволяет сделать вывод, что «триггером» для создания рецензируемой публикации явилась цитата из последней опубликованной книги известного в прошлом политика Генри Кисинжера о международных отношениях, опубликованная издательством Penguin Books

28 апреля 2022 года. Он писал: «Лидеры прошлого интересы своей страны ставили в основу своей политики, современные – практически нет. Современные Университеты готовят глобалистов и либералов.»

Авторы решили вступить в определенную полемику с известным западным политиком, а также изложить свое видение феномена лидерства в прошлом и настоящем, а также возможные варианты формирования нового миропорядка в будущем. Все это изложено во второй части издания, на фоне биографий лидеров прошлых веков и современности.

Достаточно подробное описание биографий отдельных государственных деятелей в конкретных исторических условиях, нисколько не отягощает восприятие основной темы, но и инициируя интерес к прошедшим событиям мировой истории.

При определении статуса книги возможны варианты: что это, научное исследование или беллетристика. В книге около 50 ссылок на первоисточники, что говорит о серьезном подходе исследователей. В тоже время она легко читается и может быть полезна широкому кругу людей, интересующихся историей. Таким образом это и то, и другое.

Книга может быть рекомендована, том числе, в качестве учебного пособия по специальности "Менеджмент".

*Сергей Резонтов, топ менеджер IT-Опе, Ит1-Холдинг  
(Информатизационные технологии).*

# **Отзыв на книгу В. Козлова и М. Кулапова «Феномен лидерства в стратегии управления государством: эволюция (Анатомия и физиология лидерства)»**

Для всех граждан, думающих сейчас о судьбах России, неразрывно связанных с нашими личными судьбами (а таковых, как представляется, совсем не меньшинство в нашем народе) совершенно очевидно, страна переживает драматический переломный момент в своей истории и совершенно неочевидно, чем же завершится этот судьбоносный период. Совершенно естественным является появление в эти роковые месяцы и годы множества отталкивающихся от самых разных исходных точек размышлений о судьбах отечества, попыток предложить собственное понимание стоящих перед ним проблем. Книга В. Козлова и М. Кулапова является достаточно значимым, ярким и честным проявлением такого стремления найти и предложить обществу ответы на стоящие перед ним жизненно важные вопросы.

Для меня, человека родившегося в 1955 году, совершенно понятны поколенческие подходы авторов к избранной теме. Действительно, как они справедливо пишут, именно нашему

поколению выпало задача не допустить развала страны и ее упадка, с угрозой которых она столкнулась в конце прошлого столетия. Именно этим определяется дух ответственности за судьбы страны, которая пронизывает книгу.

Чрезвычайно интересным является общий методологический подход, избранный авторами. Они сначала разбирают тему лидерства в бизнесе, в которой являются специалистами, (к сожалению, не имею чести быть знакомым с М. Кулаповым, но что касается В. Козлова, то могу засвидетельствовать, что он имеет огромный опыт руководства большими профессиональными коллективами, которые решали сложнейшие бизнес-задачи в крайне неблагоприятных условиях) и затем преломляют эти принципы бизнес-руководства в руководство политическое через призму сложных механизмов взаимодействия со СМИ и с государственной бюрократией.

Эти общие суждения иллюстрируются примерами из биографий выдающихся политических лидеров из отечественной и зарубежной истории.

Здесь я не хотел бы заниматься мелочным выискиванием отдельных фактических «блох» в приводимых в книге суждениях и фактическом материале. В конце концов многие из таковых являются проявлениями вкусовых или стилистических пристрастий различных критиков и/или читателей. Хотелось бы остановиться на, с моей точки зрения, куда более существенном и принципиальном моменте.

Крайне существенно то, что авторы книги ни в коем слу-

чае не являются принципиальными идейными противниками базовых либеральных ценностей, связанных с рыночной экономикой и с личными свободами (которые, как мы помним, могут быть ограничены там, где ущемляют свободы другого человека). Из текста книги совершенно очевидно, что критика авторов в адрес тех или иных оппонентов, которые придерживаются либеральных взглядов, связана с неприятием заявлений последних относительно допустимости гражданского конфликта во имя перехода к демократии западного типа, о никчемности русской культуры и русской государственности и целесообразности их уничтожения.

В нынешней ситуации, при всем колоссальном расколе, который существует сейчас в общественном мнении, самым важным и спасительным для нации выходом из существующей сложнейшей и угрожающей ситуации является хладнокровный и уважительный диалог между сторонниками различных взглядов. Содержание рецензируемой книги, авторы которой вполне четко обозначают свое политическое кредо, демонстрирует, что со стороны подобных им рациональных и трезво мыслящих людей, имеется такая готовность к диалогу, основывающемуся на признании реалий современной ситуации, стремлении к всестороннему обсуждению и отстаиванию национальных интересов (которые неотделимы от интересов каждой из личностей, составляющих нацию), а также уважения к интеллектуальной честности оппонентов.

Эта книга, несомненно, заслуживает публикации, по-

скольку в ней, как в небольшом осколке витража ярко отразились некоторые важные и чрезвычайно актуальные для нашего общества черты, характеризующие трагический и вместе с тем захватывающий дух того критически важного периода в истории нашего Отечества, свидетелями которым нам довелось быть.

*С.Н. Гончаров, кандидат исторических наук. Ведущий научный сотрудник Института востоковедения РАН. С 1998 по 2006 год Советник посланник посольства РФ в Китае.*

# Предисловие

Если проанализировать в ряде научных определений, что такое анатомия и физиология, то мы выясним, что классическая **анатомия** изучает не только внешнее строение организма в целом, но и внутреннюю форму и структуру органов, входящих в его состав. Что касается классической **физиологии**, то она изучает функционирование организма и его составных частей, а также и взаимодействие организма с окружающей средой и влияние на него внешних факторов.

В ходе нашего исследования мы попытаемся найти ответ на вопрос, каким набором конкретных качеств должен обладать современный руководитель, чтобы эффективно управлять подчиненными, какие качества он приобретает генетически, а также в процессе воспитания (можно условно назвать это **анатомией**), и какие качества, в дальнейшем, формирует окружающая среда и реалии жизни (назовем это **физиологией**).

С древности существует притча о том, что вначале Бог наделил человека тремя основными качествами: талантом, волей и порядочностью. А затем по каким-то неведомым нам причинам передумал и оставил каждому представителю рода человеческого только по два качества. Говорят, что с тех пор и ходят по Земле: порядочные и волевые, но бесталанные; талантливые и порядочные, но безвольные; волевые и талант-

ливые, но непорядочные. Каждый же руководитель, в силу своей профессиональной деятельности, должен обладать и организаторским талантом, и развитой волей, и безупречной порядочностью. Как же добиться гармонии в сочетании этих «первоначально данных» качеств»? Каковы их слагаемые?

В теории управления зачастую используются понятия: менеджер, бизнесмен и лидер как основные категории руководителей, функционально влияющих на ход событий. Попробуем пояснить суть понятий.

**Менеджер** – «тот, кто управляет процессом». Слово «менеджер» пришло из английского языка, но этимологически оно восходит к латыни: *manus agree*», «*manibus agere*», что означает «делать руками». *этим термином обозначается человек, который в качестве управляющего экономической сферой оперирует объектами, людьми и процессами, обеспечивая извлечение прибыли.*

**Бизнесмен** – буквально означает – человек дела. Его можно определить как создателя экономической прибыли. Различие между менеджером и бизнесменом состоит в том, что экономические интересы менеджера не всегда направлены на получение прибыли, а бизнесмен действует основном ради получения прибыли.

**Лидер**, это глава, личность, контролирующая ход событий и способная организовать алгоритм отношений. **Это – оперативный центр множества отношений и функций.** Лидер, это тот, кто выстраивает процесс – совершен-

ствуует и восстанавливает его как специалист, когда это необходимо. Лидер по сути есть человек, способный принимать решения и организовывать работу подчиненных, эффективно ставить и решать повседневные задачи и оптимизировать процессы реализации этих задач в жизни, строить долгосрочные стратегии развития. **Поставив перед собой цель, он (лидер) находит средства и создает команду, способную ее достичь.**

В лидере, прежде всего, важна личность. **Лидер, это человек, который, удовлетворяя собственный эгоизм, реализует потребности общества .**

Следует также отметить, что: «Исторические заслуги судятся не потому, чего не дали исторические деятели в соответствии с современными требованиями, а по тому, что они дали нового по сравнению со своими предшественниками.»<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> В.И. Ленин, Полное собрание сочинений, Издание 5, том 2. Впервые было опубликовано в статье «К характеристика экономического романтизма» в 1897 году в журнале легальных марксистов «Новое слово».

# Вступление

Анализ истории последних нескольких сотен лет показывает, что почти каждое столетие, возникает страна, обладающая мощью, целеустремленностью, интеллектуальными и моральными стимулами, достаточными для того, чтобы формировать международную систему в соответствии со своими собственными ценностями.

«В XVII веке Франция во времена кардинала Ришелье привнесла в международные отношения новаторский для своего времени подход, в основе которого лежало национальное государство и который был мотивирован национальным интересом, представлявшим конечную цель этого государства. Великобритания в XVIII веке выработала концепцию баланса сил, которая превалировала в европейской дипломатии все последующие 200 лет. В XIX веке Австрия, при Меттернихе, перестроила «Европейский концерт», а бисмарковская Германия разрушила эту конфигурацию, превратив европейскую дипломатию в хладнокровную игру силовой политики.»<sup>2</sup>

В XX веке ведущую роль в мире взяли на себя США. После окончания Второй Мировой Войны США рассматривали вполне нормальным международный порядок, основанный

---

<sup>2</sup> Henry Kissinger, *Leadership: Six Studies in World Strategy*, Hardcover – July 5, 2022.

на демократии, свободной торговле и международном праве. Ее воплощение в жизнь представлялось Соединенным Штатам следующим образом. Если весь мир действительно захочет добиться мира, то он должен следовать предписаниям Америки. При этом понималось, что между международным правом и **некими правилами**, продиктованными США нет принципиальной разницы.

Существует широко распространенное мнение, что глобализация ведет к утрате политической власти и влияния национальных государств. Наиболее радикальные сторонники глобализации даже называют нации-государства ностальгическими фикциями и утверждают, что сама эпоха национальных государств близка к своему концу. Ведутся дискуссии о том, что возникающий мировой порядок окажется не системой гомогенных единиц (как современная система национальных государств), а системой, основанной на отношениях между гетерогенными единицами (такими как некоторые социальные движения, некоторые группы интересов, некоторые профессиональные объединения, некоторые неправительственные организации, некоторые вооруженные образования, некоторые юридические структуры)".<sup>3</sup>

Есть мнения, что гражданство в традиционном его пони-

---

<sup>3</sup> Omae K. The end of national state. The rise of national economies. L... Harper Collins, 1995. Кэннити Омаэ – автор книг, посвящённых стратегическому менеджменту и статей, опубликованных в журналах Journal of Nuclear Engineering, Journal of Nuclear Materials Chief Executive, European Management, The McKinsey Quarterly и The Harvard Business Review.

мании (как гражданство в рамках национального государства) дестабилизировано процессами глобализации, что для современного общества характерно экономическое гражданство, которое дает их обладателям определенную власть и возможность требовать отчет о деятельности государства. При этом субъектами возникающего нового гражданства являются не граждане, а фирмы и рынки, в особенности глобальные финансовые рынки. Соответственно локализуется это гражданство не в индивидуальностях, не в гражданах, а в глобальных экономических организациях.

Действительно, возможности национального государства ограничиваются такими проявлениями глобализма, как формирование международных финансовых рынков, интернационализация бизнеса и капитала, появление глобальных открытых информационных сетей, самоопределение новых наций, резко увеличившаяся мобильность населения и транснациональная иммиграция, неделимый характер многих угроз безопасности и т. д. Растет число проблем, которые все более приобретают транснациональную значимость и не могут быть решены без межгосударственного согласования и сотрудничества – это пандемии, терроризм, преступность, бедность, проблемы окружающей среды, природные бедствия, финансовые кризисы и массовая эмиграция.

В то же самое время международные отношения стали носить поистине всемирный характер. Связь становится стремительной, мировая экономика работает на всех континен-

тах одновременно. Возникает ряд проблем, которые могут быть урегулированы только всеобщими усилиями: в их числе вопросы ядерного нераспространения, экологической защиты планеты, демографического взрыва и глобальной взаимозависимости стран.

Европа, как часть современного мира, имеющая опыт одновременного существования многих государств, изобрела концепцию национального государства, суверенитета и баланса сил. Эти идеи преобладали в международных делах почти три столетия подряд. Но ни один из прежних приверженцев теории превосходства национальных интересов в Европе, не имеет достаточных сил для того, чтобы оперировать в качестве лидеров в нарождающемся миропорядке. «Отдельные государства Европы пытались компенсировать свою относительную слабость созданием объединенной Европы, на что была направлена основная доля их усилий и энергии. Но даже если им удастся добиться успеха, у них нет никаких готовых руководящих пособий по поведению такой Европы на международной арене, поскольку такого политического образования ранее никогда не существовало».<sup>4</sup>

По мнению Генри Киссинджера мировой порядок, создающийся в настоящее время, будет создаваться политиками, представляющими сильно отличающиеся друг от друга культуры (предполагаем, что он имел ввиду прежде всего по-

---

<sup>4</sup> Henry Kissinger, Leadership: Six Studies in World Strategy, Hardcover – July 5, 2022.

литиков западноевропейских стран и англо-саксонского мира). «Они возглавляют огромный управленческий аппарат и, зачастую, энергия этих политиков уходит на обслуживание этого административного аппарата, а не на формирование условий для осуществления лидерства в современном мире... Они стали известны, благодаря качествам, не обязательным для управленческих задач и еще меньше подходящим для создания международного порядка.»<sup>5</sup>

Весьма завуалировано он имел ввиду, что однозначным мировым лидером могут быть только США. При этом, одновременно крепнет мнение, что в новом формирующемся многополярном мире Соединенным Штатам не удастся ни доминировать в нем, ни остаться в стороне от этого мира.

**Таким образом прослеживается тесная взаимосвязь между лидером и государством, которое он преобразовал, или которое выдвинуло его в лидеры в соответствии с потребностями этого государства и населения его социума.**

**Этому явлению, при анализе ряда сопутствующих обстоятельств, будет посвящена значительная часть этого исследования.**

Так каким же набором качеств должен обладать лидер, набором, выделяющим его порой из многомиллионного социума, и определившим его конкретную выдающуюся историческую роль?

---

<sup>5</sup> Там же.

# Глава 1. Качества, необходимые лидеру

Все существа, живущие в сообществах, нуждаются в лидерах. В каждой стае есть свой вожак, и среди волков, и среди волчат. Если людей лишить лидеров, неважно, символических или реальных, они будут их искать, особенно во времена кризисов и быстрых изменений.<sup>6</sup>

Еще в 6 веке китайский мудрец Лао Цзы знал о том, что лидеры и последователи должны быть взаимополезными. Он говорил, что лучший лидер – это тот, чьи последователи могут сказать – мы всего добились сами.

Помимо способности управлять, настоящее лидерство в умении помочь другим научиться управлять собой.<sup>7</sup>

Предприниматель, руководитель – прежде всего лидер, способный влиять на людей и коллектив, побуждать их эффективно работать для достижения поставленных целей. Успех любого лидера зависит от его личных качеств и стиля его руководства, иными словами, от его манеры поведения по отношению к подчиненным, от его способности ока-

---

<sup>6</sup> Кетс де Вриес, «Лидеры, шуты и мошенники», эссе на тему психологии лидерства, пер. с английского, М.: Акваринарная книга, 2008 г.

<sup>7</sup> Лао-цзы – древнекитайский мудрец, которому приписывается авторство классического даосского философского трактата «Дао дэ цзин».

зывать на них воздействие.

Существуют два основных направления в стиле руководства. *Первое* характеризуется минимальной степенью, с которой руководитель делегирует свои полномочия, его стремлением достичь цели любой ценой, не оказывая доверия сотрудникам. *Второе* определяется стремлением лидера достичь целей путем создания деловой доверительной обстановки в коллективе. В первом случае стиль руководства находится в пределах от авторитарного до либерального, а во втором – от ориентированного на бизнес до ориентированного на человека.<sup>8</sup>

На практике руководитель, формально оставаясь полностью самостоятельным, по сути зависит от множества обстоятельств и огромного количества людей. На него воздействуют подчиненные и коллеги внутри предприятия, руководители и работники других фирм, знакомые и знакомые знакомых.

Если руководитель не может должным образом взаимодействовать с людьми и учитывать все обстоятельства, он не в состоянии качественно выполнить свою работу. Он должен быть не только компетентным в специфических делах фирмы, но и постоянно чувствовать настроение людей, стараясь не злоупотреблять своей властью, чтобы не вызвать негатив-

---

<sup>8</sup> Козлов В.В. Корпоративная культура: Учебно-практическое пособие. – Издательство «Альфа-Пресс», 2009 г. При написании данной главы использовались материалы этой публикации.

ной реакции у подчиненных.

Традиции и обычаи в организации, стиль работы и имидж во многом формируются благодаря создателю фирмы, ее руководителю. Осуществляя и воплощая свою мечту, основатели фирмы пытаются создать идеальный образ будущей организации.

Чтобы быть способным создать в коллективе благоприятный климат, руководитель сам должен обладать определенными личностными качествами, позволяющими ему эффективно руководить людьми.

Формировать и развивать эффективную систему управления может такой руководитель, который не только обладает знаниями, но и способен обучать других, вносить необходимые изменения в деятельность организации. Он имеет определенный кредит доверия от коллектива, который зависит от его авторитета. Таким образом лидер – наиболее яркий приверженец групповых норм, однако способность при необходимости выйти за установленные рамки является его дополнительным преимуществом.

Принципиальным моментом управленческой этики является готовность руководителя брать ответственность за промахи организации на себя, независимо от степени его персональной ответственности.

В предлагаемой вниманию читателя монографии вопросам лидерства, формирования стилей управленческой деятельности и их влияния на развитие корпоративной культу-

ры уделено относительно больше внимания, чем в других исследованиях такого рода.

Есть лишь общее понимание, разделяемое практически всеми исследователями: лидерство, как система управления, должно стимулировать инновационно-активное поведение сотрудников, обеспечивающее постоянное создание и использование нового знания на всех уровнях организации.

**Таким образом, можно выделить, как минимум, две черты эффективной системы управления:**

- Обеспечение стабильно-инновационного поведения сотрудников компании.**
- Обеспечение воспроизводства лидеров на всех уровнях организации.**

Введение регулярного менеджмента (мечта большинства российских собственников) резко снижает зависимость компании от личности менеджера. Менеджмент может быть обезличенным, лидерство – всегда персонально. Лидер не может спрятаться за процедуру, норму, правило. Лидер обязан поддерживать и демонстрировать инновационное поведение: его задача менять, повышать эффективность, влиять на сотрудников, побуждая их к действию. В компании регулярного менеджмента лидер на низших и средних уровнях иерархии становится злом, разрушающим стройную систему управления.

Одно из наиболее популярных определений лидерства сегодня выглядит следующим образом: лидерство определяет-

ся наличием последователей. В свою очередь, роль последователей при преобразованиях необыкновенно важна.

Как правило, лидера приглашают в бизнес на прорыв, на реорганизацию, на изменения. Однако организационные изменения имеют одну особенность: они нарушают стабильность, разрушают знакомое, удобное, комфортное. Как бы профессионально ни проводились изменения, компания в любом случае попадает в зону тревоги и неопределенности. И в этой ситуации наличие харизматичного лидера, в которого беспредельно верят последователи, верят без ненужных и мучительных сомнений, значительно облегчает проведение изменений в компании, как минимум – в той ее части, где есть последователи.

Тем не менее, обратная сторона наличия такого лидера в организации заключается в том, что, если в компании есть последователи, то есть и те, кто ими не являются. То есть, существует некая граница, отделяющая преданных лидеру людей от всех остальных и формируется группа. А далее начинают работать законы групповой динамики, основным из которых является закон сохранения группы. Сохранение группы требует доказательств, что лидер имеет право на лидерство: появляется необходимость противопоставления «мы – они». Имидж начинает управлять человеком, появление харизматичного лидера неизбежно приводит к поляризации, расхождению интересов, конфликты становятся явными. Возможно ли лидерство рядом с харизматичным

лидером? – Нет. Независимость суждений и новые идеи допускаются, только если они совпадают с течением мысли лидера.

Имеет ли место альтернативная модель? Безусловно. **Это – разделенное лидерство**, лидерство как координация деятельности многих лидеров. Однако разделенное лидерство предъявляет повышенные серьезные требования к личности: высокая чувствительность и в то же время устойчивость к изменениям, навыки управления парадоксами, самодостаточность и многое другое. А самая главная проблема – непривычный имидж, противоречащий устойчивым представлениям о сильном лидере.

Различные ученые пытались выделить необходимые черты или характеристики, которыми должен обладать тот или иной руководитель. Этой проблеме уделяется пристальное внимание, прежде всего, в зарубежной психологии управления. Первоначально научные поиски нашли свое воплощение в так называемой «теории черт» (иногда ее называют «харизматической» теорией, от слова «харизма», то есть нечто снизошедшее на человека от бога).

В соответствии с этой теорией лидером, руководителем не может быть любой человек, но лишь такой, который обладает определенным набором врожденных личностных качеств, набором или совокупностью определенных психологических черт. Управление – это не только наука, а еще и своеобразное искусство, как утверждают сторонники этой

теории. Управленец – это своего рода режиссер, деятельность которого основывается на его врожденном таланте, сердца и собственной силы. Такую позицию занимал, в числе многих, Е. Шумахер, отмечавший, что действия по осуществлению руководства «относятся скорее к области поэзии, нежели к точным наукам».<sup>9</sup>

На основе приведенных взглядов позднее формируются теории «элиты и толпы». Согласно им, обязательным условием жизни всякого общества выступает его дифференциация на два слоя – на «элиту», привилегированную правящую группу, члены которой призваны руководить, и на «толпу», остальную массу людей, которые слепо идут за лидерами. Согласиться с такой точкой зрения – значит признать ненужными попытки выявить закономерности эффективно-го управления, качества, которыми должен обладать руководитель. Однако изучение практики показывает, что определенные закономерности существуют, типичные черты есть. Некоторые из них могут быть приобретены в результате обучения и накопления опыта. В этом направлении проводятся многочисленные исследования, направленные на выявление универсальных черт, которые с необходимостью должны быть свойственны лидерам.

В практике управления довольно часто сталкиваются с вопросом: а когда же нужен лидер?

---

<sup>9</sup> E.Shumacher. Small Is Beautiful. A Study of Economics As If People Mattered (1973) / Пер. с англ. и примеч. Д. О. Аронсона. – М.: Изд. дом ВШЭ,

Руководитель обязан быть сильным, как и лидер, но всегда ли руководитель должен быть лидером? Большинство современных авторов дают на это утвердительный ответ. В любой организации все процессы начинают протекать активнее, когда у руля появляется лидер. У. Эдвардс Деминг писал, что лидерство – это пусковой механизм работы системы качества, и без него она – скорее фикция, чем реальность. «Лидерство требуется для всех компонентов системы», – отмечал У. Э. Деминг в предисловии к книге Г. Р. Нива «Пространство доктора Деминга».<sup>10</sup> И, прежде всего, важна лидирующая роль высшего руководства, без которой конструктивные преобразования практически невозможны. Одним из основных положений теории инновационного менеджмента является утверждение о том, что лидерство является ключевым элементом инновационного процесса и развития культуры в организации. Лидерство – это ключ, который открывает путь к успеху в бизнесе. Джуран акцентирует внимание на том, что лидерство высшего менеджмента – это один из восьми уроков, которые усваивают успешные компании. Аналогичные взгляды выражает и Т. Конти.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Деминг, Уильям Эдвардс; Эдвард Деминг (англ. William Edwards Deming, 14 октября 1900 – 20 декабря 1993) – американский учёный, статистик и консультант.

<sup>11</sup> «Самооценка в организациях» Автор: Тито Конти. Год издания: 2000 г. Тито Конти – консультант по менеджменту, организационным структурам и качеству, член Международной академии качества, бывший президент Европейской организации по качеству. Он также является одним из организаторов Европейского

Как и в версиях международных стандартов ISO 9000 лидерство названо одним из восьми основополагающих принципов. Новая, нацеленная на качество организация зависит от лидерства, которое создает внутренние условия успеха. Несомненно, окончательный успех корпорации будет зависеть от способности всех ее сотрудников творчески работать вместе для достижения общей цели. Однако здесь опять не обойтись без лидерства, которое питает, поддерживает нужные умения и требуемое отношение. То, что менеджер, управляющий поведением других людей, должен обладать лидерскими качествами, ни у кого из современных исследователей проблем управления не вызывает сомнения. Все передовые модели ведения бизнеса можно узнать по ведущей роли в них лидерства. Это модели таких светил, как У. Эдвардс Деминг, Джозеф Джуран, Питер Друкер и др. Лидерство в этом случае относится, как правило, к высшему руководству и в меньшей степени к менеджменту на местах.<sup>12</sup>

Несомненно, компаниям нужны три типа лидеров:

– лидер – руководитель компании или организации;

---

фонда менеджмента качества (EFQM) и главным идеологом разработки концепции модели Европейской премии по качеству. В своей книге «Самооценка в организациях» Тито Конти предложил модифицировать имеющуюся Европейскую модель с учетом современных требований и потребностей.

<sup>12</sup> – Питер Друкер; 19 ноября 1909, Вена – 11 ноября 2005, Клермонт) – американский учёный австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. – Джозеф Мозес Джуран (Joseph Moses Juran) (24.12.1904, Брэила, Румыния – 28.2.2008, Рай, штат Нью-Йорк, США), американский экономист, теоретик менеджмента.

– лидеры-менеджеры, которые проводят политику компании на местах;

– лидеры-активисты, среди рядовых сотрудников организации, которые постоянно поддерживают «огонь в костре» и не дают ему угаснуть, пока менеджеров нет рядом.

Итак, лидерство – это неотъемлемый элемент современной системы управления, и более того, лидерство – «пусковой механизм» этой системы, это то, благодаря чему все технические элементы, концепции и принципы начинают жить.

Лидерство – компонент не только неотъемлемый, но и незаменимый. Ведь его отсутствие повлечет за собой значительные финансовые потери и потерю конкурентоспособности. Есть мнение, что лидерство можно заменить четкой системой контроля, наказаний и поощрений. Что из этого получится? Нет лидерства – жестче контроль (контролировать приходится, по крайней мере, чаще), больше времени уходит на постановку задачи, хуже климат в коллективе – происходит потеря ресурсов: временных и человеческих. Нужны средства, чтобы нанять лишнего контролера или организовать службу контроля; текучесть кадров, порожденная плохим климатом в коллективе, также отражается на финансовом состоянии организации. Все вместе сказывается на эффективности компании, естественно, не в лучшую сторону. Из этого можно сделать вывод, что лидерство служит ключом к «хорошей организации и конкурентоспособности в глобальном масштабе».

## **Следующим за вопросом когда нужен лидер, встает вопрос: как стать лидером?**

Лидер не относится к людям средней нормы: он тот, кто отличается от других и превосходит их. В каком-то смысле он рождается, уже обладая предрасположенностью, склонностью к лидерству: он уже наделен природным даром. Через жизненный опыт и образование он обучается мастерству. Это значит, что лидера отличает от большинства способность быть центром управления, которая определяется не карьерой или количеством прожитых лет, а только лишь природной предрасположенностью, усовершенствованной жизненным опытом. Следовательно, в каком-то смысле, лидерами не только рождаются, но и становятся.

**В монографии «Как стать руководителем?», проф. Кулапов М. Н. утверждает, что командовать может только тот, кто умеет исполнять. Истинный лидер определяет другого лидера по умению эффективнее всех всех работать, оказываясь в подчиненном положении. Он – вождь именно потому, что умеет делать больше и лучше других.**

Необходимо, также, обозначить качества лидера, без которых он не представляет интереса ни для конкретного руководителя, ни для бизнеса в принципе.

**Общая культура.** Лидер должен знать культуру своей страны и своей среды. Ему следует знать немного обо всем: искусстве, музыке, психологии и т. д., поскольку, будучи вовлеченным во взаимоотношения человеческих интересов,

он должен в них разбираться.

***Профессиональная культура.*** В избранной области деятельности лидер должен быть специалистом высшей квалификации. Профессиональное знание собственного сектора рынка является гарантией экономического прогресса компании.

***Опыт дипломатических отношений.*** Лидеру следует быть настоящим дирижером своих отношений с различными партнерами и строить отношения на дипломатической основе, привлекая людей. Умение привлекать людей является фундаментальным качеством для бизнесмена, крупного психолога, поскольку «насильно мил не будешь». Нельзя просто претендовать на то, чтобы другие признали его величие, – необходимо научиться искусству установления отношений с людьми, сотрудничество с которыми необходимо для достижения его целей.

***Способность уйти от стереотипов.*** Для этого этапа необходима зрелость, позволяющая преодолевать стереотипы. Необходимо развивать способность возвыситься над общепринятыми моральными и культурными нормами. Как только бизнесмен поставит цель в достижении прибыли, он должен быть готовым к тому, чтобы создавать идеи, ситуации, идеологии, не фиксируясь на какой-либо культуре, морали, традиции, которые могут его переориентировать. Следовательно, лидер должен подниматься над традиционными ценностями для достижения своей цели.

Лидера высшей формации создают не университет или академия, **а только опыт и учителя жизни (если таковые встретились)**. Это уровень крупных бизнесменов, для которых успех лишь средство, возможность проявления высшего разума.

Лидер должен уметь поддерживать многое для достижения собственного удовлетворения, порождающего некую функцию жизни. Лидер щедр к жизни, ибо она щедра к нему. **Великие всегда шли против правил. Начиная с Христа, Сократа, Юлия Цезаря, Петра Первого – все противодействовали существующему порядку, меняя, с их точки зрения в лучшую сторону, весь свод правил.** Надо суметь понять эту ситуацию. Есть две морали: одна внутренняя, то есть согласие с жизнью, глубокие, честные, откровенные отношения. их ни в коем случае нельзя предавать, это – внутренние ценности. А есть еще и внешняя мораль, которая является инструментом в руках лидера. Система подчиняет толпу, массу, но не сильных лидеров – их она одолеть не может.

Получается, что истинное лидерство – это работа, работа и еще раз работа. Прежде всего работа над собой. А врожденные задатки лидера – это тот внутренний потенциал, который следует подчинить себе и направить в нужное русло, иначе дальше лидера дворовой команды по футболу прирожденный лидер не пойдет.

П. Сенге в своей книге «Пятая дисциплина: основа само-

обучающейся организации» на вопрос «Как создаются лидеры?» отвечает: «Таких людей вообще нельзя создать, ибо они создают себя сами».

Отметим, что ценности лидера входят в организацию, ее культуру и остаются там даже после ухода лидера. Этот вывод прежде всего говорит о социальной ответственности, которую лидер берет на себя, осознает он это или нет. Он реально влияет на жизнь многих десятков, сотен или даже тысяч человек тем, что все они живут в системе, которая создана им, в системе, которая обретает и имеет смысл только благодаря ему.

В конце данной главы считаем полезным привести ряд высказываний **Лао-цзы**, китайского основателя даосизма, основные высказывания которого состоят в нижеследующем:<sup>13</sup>

Мудрый лидер подобен воде, которая течет везде и следует закону без принуждения. Лидер работает в любой обстановке и воздействует на своих подчиненных так, будто они все приносят пользу. Лидер, подобно воде, познает важность расчета времени и своевременность действий.

Лидер не вмешивается во все дела без необходимости. Люди хотят действовать самостоятельно. Надо предоставить им такую возможность, но, в то же время, присутствие лидера должно ощущаться. Плохой лидер много делает, много говорит, заводит своих фаворитов и последователей – имен-

---

<sup>13</sup> Лао-цзы – древнекитайский мудрец, которому приписывается авторство классического даосского философского трактата «Дао дэ цзин».

но таким образом лидер формирует свой культ.

Лидер помогает другим искренне. Худший лидер применяет силу и страх, чтобы побудить людей к действиям. Наилучший лидер находит подход к каждому, с добротой и пониманием.

Образованный лидер пользуется в своем руководстве разными моделями, но, в то же время, чутко и быстро реагирует на то, что происходит и помнит о том, что ему постоянно необходимы уединенность и размышление.

Когда лидер разрывается на части, это значит, что настало время остановиться. Покой творит порядок. Когда возникает порядок, дел у лидера становится мало.

Лидер не манипулирует людьми, и поэтому не вызывает у них обиды. Действия лидера остаются как бы незамеченными.

Лидер может действовать как воин, и как целитель. Как воин, лидер действует решительно и энергично. Но большую часть времени лидер действует как целитель, т. е. является открытым и восприимчивым. Единство воина и целителя в структуре поведения делает лидера сильным и продуктивным.

Три важных качества лидера: сочувствие ко всем, материальная простота или умеренность, чувство равноправия или скромность.

Лидер не должен злоупотреблять властью. Но он должен достигать результатов постоянно, не почивая на лаврах. И

никогда при этом не достигать результатов силой, потому что за силой приходит упадок.

Другой китайский философ Сунь Цзы (vi-v вв до нэ) в трактате искусство войны писал, что есть несколько путей к поражению<sup>14</sup>:

- Неспособность оценивать силы противника;
- Неэффективность системы наград и наказаний;
- Недостаточная подготовка войск;
- Подверженность эмоциям;
- Отсутствие дисциплины;
- Неумение отобрать сильных и решительных.

---

<sup>14</sup> Сунь Цзы, «Искусство войны», Эксмо, 2018 г.

## Глава 2. Миссия управленца. О профессионализме лидера

Сегодня вновь актуален вопрос о профессионализме: можно ли руководить и управлять организацией, не зная или почти не зная существа тех процессов и технологий, которые там реализуются? Существуют две точки зрения на эту проблему.

**Одна из них состоит в том,** что организаторы, руководители и управляющие такая же профессия, как ветеринар, агроном, учитель, врач и т. д., что надо целенаправленно готовить их к этой деятельности и давать такие знания в области организации и управления, которые принципиально безразличны к особенностям отрасли куда организатор и руководитель приходит. И в этом смысле человек, владеющий опытом и знаниями по организации управления, будет переходить из одной области народного хозяйства в другую и всюду будет работать одинаково эффективно, как организатор, руководитель и управленец, ибо особенности технологии здесь не имеют никакого значения.

**Согласно другой позиции,** это не так: человек, чтобы руководить сельским хозяйством, должен быть хорошим агрономом; чтобы руководить строительством, должен быть строителем и понимать законы жизни конструкций, соору-

жений. И поэтому ему надо дать прежде всего профессиональные знания специализированного типа, а руководителем он становится в силу личного таланта – умения строить отношения с людьми.

Сегодня перед нами задача, в каком направлении двигаться дальше? Усиливать ли профессионализацию, оставаться ли по-прежнему в рамках цехового мастерства? выделять ли профессию организатора, руководителя и управляющего или не выделять? Однозначного ответа скорее всего нет.

Однако мы предпочли бы профессионализацию. В настоящее время возникла, в числе многих, высокая потребность в управленцах в медицине. При этом, большинство экспертов сходятся во мнениях, что первым образованием у этих управленцев должно быть именно медицинское.

Представьте себе руководитель, пригласил одного специалиста в конкретной области, второго, третьего... каждый из них предложил ему свое видение путей решения проблемы и доказывает, что предложение каждого самое эффективное. А ведь он имеет дело с реальным объектом и ему предстоит решать вопрос, как этими вариантами воспользоваться. Где воспользоваться одним, а другие отбросить, сказав, что они не соответствуют ситуации, где воспользоваться другим, где третьим? Или придется ими пользоваться в определенном порядке или как-то их совмещать. И никто ему помощи в решении этого вопроса не в состоянии отказать. Это как раз и требует понимания, интуиции, опыта, знания и того шесто-

го чувства, которое подсказывает, что именно эта схема, может быть, и предметно обоснована, но только она к текущей проблеме не относится, и это актуально, но в другом месте... Проблема реальности этих схем, соединения их – это серьезнейшая проблема, которую может разрешить только руководитель, обладающий знаниями сути возникших проблем. «Специалист может быть догматиком, может иметь шоры на глазах. А руководитель не может, потому что он имеет дело с ситуацией, где все эти планы взаимосвязаны. И теоретически никто не ответит на вопрос, как они взаимосвязаны. Это знает только практик, причем знает на своем опыте, через те неудачи, которые он получил в прошлом, и через рефлекссию, как он пережил эти неудачи.»<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология: Курс лекций: архив Г. П. Щедровицкого. Т. 4. М., 2000 г.

# Глава 3. Глобальный Менеджмент и кризис лидерства

На пороге третьего тысячелетия бизнес, по оценкам некоторых западных аналитиков, начал переживать кризис лидерства. Лишь 21 % руководителей корпораций мира уверены, что смогут эффективно управлять своими компаниями в XXI веке.

Так, в исследовании Колумбийского университета, принятом в 1998 году, было показано, что топ – менеджер современной американской корпорации держится у руля в среднем 4 года (в некоторых компаниях 2,5 года), то есть в два раза меньше, чем его предшественники несколько десятилетий назад. В 1998 году в США были отправлены в отставку 33 % исполнительных директоров против 20 % в 1997 году и 8 % в 1996 – м. Если прежде, как считают авторы, руководителей увольняли чаще всего за плохие финансовые показатели, то теперь – за отсутствие способностей к лидерству. Действительно ли топ – менеджеры компаний к концу XX века перестали успешно руководить, а их модели лидерства перестали соответствовать запросам компаний? Скорее всего, ответ на этот вопрос однозначен – новые экономические и политические вызовы, ставшие приоритетными на рубеже веков, не могут быть реализованы с опорой

лишь на традиционные модели лидерства.

В условиях глобализации потребовались новые подходы, содержащие в себе не только стратегии, обеспечивающие эффективность деятельности компании, но и стратегии, позволяющие развивать творческие, нестандартные и достаточно рискованные подходы к деятельности компании, как ресурс для ее дальнейшего развития.

В докладе "Эволюция управленческого лидерства", подготовленном входящим в структуру *Andersen Consulting* Институтом стратегических изменений по результатам специального исследования, рассматривался вопрос об изменении характера лидерства в связи с новыми задачами, стоящими перед компаниями. Цель исследования – выявить, какой профиль лидера будет являться определяющим в будущем с точки зрения 20 крупнейших западных теоретиков и методологов менеджмента, с одной стороны, и 100 лидеров бизнеса из Нью – Йорка, Сан – Франциско, Лондона, Мельбурна, Сиднея, Праги, представлявших 88 наиболее динамично развивающихся компаний США, Европы, Австралии, – с другой.

Привлеченных к исследованию респондентов попросили определить приоритетность таких качества лидера, как **глобальное мышление, способность предвидеть новые возможности, умение работать с командой и партнерами**, и оценить место этих качеств в бизнесе в прошлом (5–10 лет назад), настоящем и будущем (5–10 лет вперед). Всего

для оценки было предложено 14 характеристик глобального лидерства.<sup>16</sup>

По данным исследования, большинство респондентов склоняются к точке зрения, что XXI век потребует модели лидерства, построенной на принципе командного, а не единоличного лидерства. Речь идет о необходимости поступательного отказа от авторитарной модели лидерства и замены ее **моделью разделенного лидерства**. Интенсивность слияний и поглощений отдельных компаний, характерных для процесса глобализации, неизбежно ставит вопрос о необходимости сознательного делегирования части полномочий и власти топ – менеджеров. Кроме того, интеграция рынков и отраслей экономики вынуждает крупные корпорации ослаблять вертикальные иерархии и развивать гибкие горизонтальные управленческие отношения, предоставляя высокую степень автономии своим региональным и функциональным подразделениям.

Традиционное лидерство, по мнению авторов приведенного исследования, строилось на "признании статуса" и личностной харизме. Сегодня и в будущем топ-менеджер в большей степени должен стремиться к более мягкому влиянию, основанному на способности интегрировать общекорпоративные интересы, и убедительно транслировать их дру-

---

<sup>16</sup> Алла Чирикова, Институт социологии РАН (Москва) Источник: Журнал «Персонал-Микс» (№ 2, 2002 г.)Источник: <https://www.management.com.ua/ld/ld026.html>

гим лидерам и подчиненным, применяя для этого широкий спектр коммуникационных технологий. Это требует от новых лидеров большого внутреннего динамизма и восприимчивости с учетом разнородности этнических и возрастных культур, представленных в корпорациях, а также личного мастерства, стремления к самосовершенствованию, высокого уровня самокритичности, технологической компетентности.

Исследование показало также, что соединить все 14 характеристик глобального лидерства в одном лице практически невозможно. При этом для будущего, по оценкам респондентов, характеристики глобального лидерства выступают как исключительно важные, в то время как в «прошлом» и «настоящем» они имеют более "ломаный профиль".

В ходе исследования выявились различия в оценках характеристик глобального менеджмента опрошенных топ-менеджеров из разных стран. Так, для американцев наиболее предпочтительными качествами являлись "глобальное мышление" и "поощрительное отношение к культурному многообразию", в то время как для австралийцев и европейцев более значимым качеством являлось "личное мастерство".

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.