

ЗАПАДНЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА XX — XXI ВВ. И ТРАДИЦИИ НАЧАЛЬСТВА В РОССИЙСКОЙ АРМИИ

WESTERN THEORIES OF LEADERSHIP XX — XXI CC. AND TRADITIONS OF SUPERIORSHIP IN THE RUSSIAN ARMY

O. Samolyanov

Summary. I.M. Starkovsky's book «The Chief» is examined as a cultural artifact reflecting the traditions of superiorship in the Russian army. The similarity of the principles of superiority stated in the book with the models and concepts of leadership and management, which had a serious influence on the Western scientific and popular scientific discourse of the XX and XXI centuries on the subject of leadership and management, is shown. Conclusions are drawn regarding the similarities and differences of the principles of leadership in different historical, sociological and ideological contexts.

Keywords: leader, manager, supervisor, boss, leadership theory, management theory, management model, personality typology, situational leadership, role model, organization culture, accountability, management hierarchy, SCARF model.

Самольянов Олег Александрович

главный эксперт Лаборатории исследований лидерских практик и клиентоцентричности, Института государственного и муниципального управления НИУ ВШЭ г. Москва
osamolyanov@hse.ru

Аннотация. Рассмотрена книга И.М. Старковского «Начальник» в качестве культурного артефакта, отражающего традиции начальства в Российской армии. Показано сходство изложенных в книге принципов начальства с моделями и концепциями лидерства и управления, оказавшими серьезное влияние на западный научный и научно-популярный дискурс XX и XXI вв. по теме лидерства и управления. Сделаны выводы относительно сходства и различий принципов управления в разных исторических, социологических и идеологических контекстах.

Ключевые слова: лидер, менеджер, руководитель, начальник, теория лидерства, теория управления, модель управления, типология личности, ситуационное лидерство, ролевая модель, культура организации, персональная ответственность за результат, управленческая иерархия, модель SCARF.

Введение

В современном российском управленческом дискурсе слова «лидер» и «менеджер» используются наравне со словом «руководитель» и, возможно, чаще, чем слово «начальник». Причиной этого является скорее всего то, что за последние 30 лет российские руководители разных уровней, как из бизнеса, так и из организаций государственного и муниципального управления, проходили обучение либо в западных бизнес-школах, либо в российских образовательных учреждениях, где управленческие программы использовали в основном западные модели. Это также касается и коротких форматов бизнес-образования, таких как корпоративные и открытые бизнес-тренинги и различные программы ДПО.

При этом в западном управленческом дискурсе нет однозначного мнения относительно четких различий в значениях понятий «лидер» и «менеджер». Так бесспорный авторитет в области менеджмента и управления Питер Друкер (Peter Ferdinand Drucker, 1909–2005) в своей книге «Энциклопедия менеджмента» утверждает, что ключевые качества харизматичного лидера ничем не отличаются от требований к эффективному менеджеру [1, с. 329]. А другой авторитет в этой области, Абрахам Залезник (Abraham Zaleznik, 1924–2011) в названии своей нашумевшей статьи в Гарвард Бизнес Ревью (где она была опубликована три раза — в 1977, 1992 и 2004 гг.) вынес

вопрос о том, чем отличаются менеджер и лидер и показал, что это отличие лежит в области воображения, творчества и этического поведения (по мнению автора эти аспекты больше присущи лидерам, чем менеджерам) [2]. Джон Коттер продолжил эту тему в своей статье «What Leaders Really Do», сказав, что «менеджер должен уметь преодолевать сложности, ... лидер же помогает успешно справляться с переменами» и «менеджеры осуществляют контроль и решают проблемы... лидеры же... должны мотивировать и вдохновлять своих соратников» [3].

В этом контексте нам показалось интересным обратиться к традиции начальства в Российской армии и исследовать эти две области — современный управленческий дискурс и многолетние традиции управления на предмет сходств и различий. Вопрос, который мы себе задали: «может ли такое быть, что идеи, содержащиеся в современных теориях лидерства и управления, давно уже известны и применяются на практике?». Армия в этом смысле является очень интересной областью для исследования, так как то, чем рискует гражданская организация в случае неэффективного управления — это неполучение прибыли, в самом крайнем случае — расформирование организации, после чего ее сотрудники ищут себе другую работу. Тогда как неэффективное управление в армии приводит к физической смерти людей и может повлечь за собой масштабные драматические геополитические изменения.

Начальник или лидер?

Прежде чем перейти к рассмотрению публикации, которую мы выбрали в качестве источника информации о традициях начальствования в армии, хотелось бы немного погрузиться в этимологические различия терминов «начальник» и «лидер». Для этого обратимся к этимологическому словарю русского языка. Вот как там определяется слово «лидер»: глава, руководитель политической партии, общественно-политической организации или вообще какой-л. группы людей; человек, пользующийся авторитетом и влиянием в каком-л. коллективе; ... Из англ. leader «руководитель, предводитель» [4]. Начальник, в свою очередь, в том же словаре определяется следующим образом: «должностное лицо, руководящее, заведующее чем-л. ... «главный, глава, начинатель, начавший» ... «инициатор, побудитель, подстрекатель». Словарь связывает это слово со словом «начало», означающее в том числе «власть, господство, управление».

Некоторый интерес в этом контексте также представляет словарь синонимов, который слово «лидер» упоминает в следующем наборе слов: руководитель, вождь, вожак, коновод. Тогда как «начальник» является частью другого набора: глава, главнокомандующий, председатель, староста, старшина, старшой, старейшина; владыка, властелин, властитель, повелитель, господин, патрон [5].

Если кратко резюмировать этимологию рассматриваемых слов, можно сказать, что «лидер» скорее ассоциируется с понятием «идуший впереди», а «начальник» — с понятиями «инициатор, тот, кто был в начале» и «имеющий власть». Имея это в виду, обратимся к тексту, выбранному нами в качестве источника информации о традициях начальствования в армии России.

Книга И.М. Старковского «Начальник»

В качестве такого источника была выбрана книга И.М. Старковского «Начальник» с подзаголовком «Советы начальствующим нижним чинам» [6]. Эта книга уникальна тем, что выдержала как минимум шесть изданий (мы как раз ссылаемся на шестое издание от 1904 г.). А впервые она была напечатана в 1899 г., то есть каждое новое издание появлялось примерно раз в год. Об авторе книги известно мало. Это русский офицер Иосиф Михайлович Старковский. Родился в 1860 году (дата смерти неизвестна). Прошел путь от подпоручика до генерал-майора. Кавалер пяти орденов. Последний получен в 1915 году «за отлично-усердную службу и труды при мобилизации армии» [7]. По отношению к книге сам И.М. Старковский скромно определял себя не как «автор», а как «составитель». Возможно, имея в виду, что опубликованный им текст — это «народное творчество», вобравшее в себя мудрость поколений. Всем, кто имеет хотя бы небольшое отношение к армии, знакомо

высказывание «уставы написаны кровью». Смысл этой фразы — если хочешь выжить, придержишься устава. Любое отклонение от него повышает вероятность ранения или смерти. Но, как всегда, помимо писанных правил существуют неписанные. Часто под неписанными правилами имеют в виду способы обойти писанные, но в случае армии это чревато серьезными неприятностями. Поэтому книгу И.М. Старковского можно рассматривать как попытку записать «здоровую» часть неписанных правил армейской жизни.

Еще один удивительный факт об этой книге состоит в том, что она была переиздана в 1943 году в сокращенном варианте для бойцов Красной Армии [8]. Информация в ней содержащаяся оказалась настолько ценной, что в самый тяжелый период Великой Отечественной Войны было принято решение о переиздании этой книги.

Книга в оригинале представляла из себя брошюру объемом в 55 страниц и состояла из трех частей:

1. Что должен начальник знать
2. Как надо начальником быть
3. Как надо с людьми обращаться

Глядя на эти три части, сложно удержаться от того, чтобы провести параллели с тремя такими разделами философии, как гносеология, онтология и этика. Что уже само по себе заставляет задуматься о том, что в тексте могут присутствовать глубины, не сразу заметные неискушенному читателю. При этом, как было сказано ранее, текст имеет ярко выраженное практическое значение, что было замечено руководством как Российской, так и Красной армии.

Далее мы собираемся обсудить некоторые основные идеи, изложенные в книге «Начальник», в сравнении с достижениями западной мысли в рамках обсуждения вопросов лидерства и управления. В связи с тем, что текст создавался с сугубо практическими целями, нами были выбраны для сравнения концепции и модели, отражающие не столько академический, сколько практический дискурс по теме.

Во вводной части под названием «Цель книги» И.М. Старковский пишет, что «От начальствующих нижних чинов требуется умение приучить подведомственных им людей к неуклонному исполнению долга службы, развить и поддержать в них сознание святости присяги и высокого значения воина. Исполнение этих требований является возможным только при условии умения обращаться с людьми, умения их воспитывать» [6 с.3]. Когда мы говорим о воспитании одного человека, мы остаемся в рамках взаимоотношений двух людей. Как только мы обобщаем и начинаем говорить о воспитании в принципе в контексте крупной организации, со-

стоящей из взрослых людей, наша дискуссия переходит в разряд обсуждения организационной культуры.

Согласно некоторым источникам [9, с. 161], понятие организационной культуры ввел канадский психолог, социолог и бизнес-консультант Эллиот Джекс (Elliott Jaques, 1917–2003) в своей книге «The changing culture of a factory». Он писал, что организационная культура — это «...привычные и традиционные способы мышления и действий, которые в той или иной степени разделяются всеми членами организации, и которые новые члены должны перенять и, как минимум, частично принять для того, чтобы стать сотрудниками этой организации» [10, с. 251].

Тема культуры очень непростая, о ней написаны сотни книг. Поскольку мы решили концентрироваться на практико-ориентированных текстах, мы не будем здесь приводить примеры большого количества типологий корпоративных культур, а приведем пример концепции, получившей широкое практическое применение, в том числе и в России. Речь идет о концепции «accountability» или «персональной ответственности за результат», сформулированной Роджером Коннорсом, Томом Смитом и Крейгом Хикманом в их книге «The OZ Principle» [11]. Позже Коннорс и Смит продолжили обсуждения темы, распространив их на вопросы построения культуры ответственности в организациях [12]. Далее цитаты из этой книги приводятся по русскому переводу, который вышел в 2020 г. [13]

Культуру организации авторы определяют как «...то, как сотрудники думают и действуют», и утверждают, что «...у каждой организации есть культура, которая работает либо на вас, либо против вас... умение управлять культурой имеет колоссальное значение на сегодняшний день» [11, с.21]. Если вернуться к книге «Начальник», становится очевидно, что эта идея далеко не нова, так как за более чем сто лет до «сегодняшнего дня» было написано, что «В то время, как главное направление воспитания всех чинов роты всецело лежит на ротном командире, начальствующие нижние чины являются его помощниками в деле воспитания подведомственных им людей, так как, находясь вместе с людьми, своим обращением с ними бесспорно оказывают большое влияние на нравственную их сторону. В виду этого начальствующие нижние чины должны обладать хотя некоторыми сведениями из военной педагогики» [6, с.3]. Следовательно, в Российской армии уделялось большое внимание формированию культуры (хотя тогда это так не назвалось). Еще раз напомним, что И.М. Старковский не «придумал» все эти идеи в 1899 году, он записал то, что в течение долгого времени практиковалось в армии, то есть, по сути, зафиксировал на бумаге уже существующую часть армейской культуры.

Что должен начальник знать

Начнем с цитаты: «Чтобы быть хорошим начальником, надо прежде всего самому хорошо знать службу. Тогда только с подчинёнными людьми можно справиться, когда сам знаешь всё, что надо, всему обучен; «умный водит неучёный следом ходит» ...А что значит службу знать? Это значит знать, как тебе во всяком случае надо поступить, чтобы было так, как написано в уставах или как требует начальство» [6, с.9]. Здесь в одном абзаце описаны основные принципы построения иерархической организации:

1. Иерархия принятия решений («поступать так, ... как требует начальство»);
2. Регламентированность процессов («поступать так, как написано в уставах»);
3. Начальник способен решать более сложные задачи, чем подчиненный, и лучше его знает службу («умный водит, неученый следом ходит»).

По мнению многих экспертов, одним из признанных мировых авторитетов в области построения иерархических организаций был уже известный нам канадский ученый Эллиот Джекс. Свои основные идеи он сформулировал на основании продолжительных исследований в британской Glacier Metal Company (1952–1977) и изложил в книге «Requisite Organization» [14]. Питер Друкер назвал результаты этих исследований «наиболее полным исследованием реального поведения сотрудников в крупномасштабной индустрии» [15, с. 251].

Свою книгу Джекс начинает с описания «большого открытия» (big finding), которое было сделано в результате его исследований. Вот как он его резюмирует: «существование управленческой иерархии есть отражение в организационной жизни наличия отличных друг от друга уровней, заложенных в природе человеческой способности» [14, с. 1]. Другими словами, Джекс считал, что человеческим организациям присуща иерархичность от природы, так как каждый из нас имеет определенный уровень способности делать работу (решать задачи разной сложности). И тот, кто способен решать более сложные задачи, должен занимать более высокие позиции в иерархии. Только в этом случае «поступать так, ... как требует начальство» имеет смысл. Если подчиненный обладает способностью решать более сложные задачи, чем его руководитель, выполнять распоряжения такого руководителя будет означать драматическое снижение эффективности управления. В этой же книге Э. Джекс приводит описание кросс-функциональных отношений между сотрудниками [14, с. 77] и управленческих практик лидерства [14, с. 95]. Все вместе это достаточно строго и подробно регламентирует поведение сотрудников и менеджеров организации.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что масштабные исследования Э. Джекса полностью

подтвердили идеи И.М. Старковского, изложенные в самом начале первой главы книги «Начальник».

Продолжая «гносеологическую» линию своих наставлений, Старковский пишет: «Людей своих, ты должен знать так же хорошо, как самого себя, чтобы уметь управлять ими. Каждый человек не похож на другого; есть люди добрые — есть злые, есть ленивые — есть старательные, есть умные, а есть и глупые... Вот для того, чтобы уметь с каждым обращаться как следует, так, как скорее и легче его можно сделать хорошим солдатом, нужно каждого человека хорошо узнать и к каждому применить. ... А ещё людей знать надо затем, чтобы видеть, которые на что способнее, на которого положиться можно, и которого куда назначить можно» [6, с. 14].

Эта цитата открывает для нас обширные возможности сопоставления высказанных в ней идей с масштабным научным и околонучным дискурсом последних 70–80 лет, связанных с типологиями сотрудников и их применением в управлении. Работу делают люди, поэтому вопросы подбора персонала не перестают быть актуальными. Существенным критерием подбора являются профильное образование и опыт работы. Однако, не менее существенными критериями являются личные качества человека и его/ее коммуникационные и социальные навыки, обобщенно обозначаемые термином «soft skills». Мы не ставили перед собой задачу обзора всех возможных типологий. Тем не менее, чтобы показать, каким образом идеи, изложенные в книге «Начальник», перекликаются с мировым дискурсом на эту тему, приведем два примера. Это, возможно, наиболее часто применяемые из моделей подобного рода. Они также могут быть хорошей иллюстрацией тезиса о том, что способы типологизации сотрудников сами могут быть разделены на два типа: типологии личности как таковой и типологии сотрудников по отношению к выполняемым ими задачам.

Хорошим примером первого типа служит типология DISC. Созданная американским психологом Уильямом Марстоном (William Moulton Marston; 1893–1947) [16], она широко распространилась по всему миру, возможно, в силу своей простоты и интуитивной понятности. Согласно этой типологии, всех людей делят с помощью двух осей: активность — пассивность и враждебное — дружелюбное восприятие окружающего мира. Получается четыре «чистых» типа. Активные люди, воспринимающие мир как враждебный будут стараться его изменить под себя. Их называют доминантными (D — Dominance). Те, кто активен, но видит мир дружелюбным, тоже будут стараться его изменить, но не агрессией, а убеждением и обаянием (I — Influence). Есть еще один тип людей, для которых мир выглядит дружелюбным. В отличие от представителей предыдущего типа, такие люди не активны и предпочитают подстраиваться под обстоятель-

ства. Такой тип называется устойчивым и ориентирован на спокойные и гармоничные взаимоотношения (S — Steadiness). И, наконец, пассивный тип людей, для которых окружающий мир враждебен, называется добро-совестным (C — Compliance). Такие люди защищаются от окружающего мира за счет четкого следования правилам и процедурам. Типология также подробно описывает большое количество «смешанных» типов, которые кодируются комбинациями из двух или трех букв, приведенных выше.

Сам Уильям Марстон, помимо работ в области психологии, был теоретиком феминизма, изобретателем и автором комиксов. Известнейшие из них про «Чудо-женщину» были внесены в Зал славы Премии Айснэра в 2006 году. Он также изучал эмоциональную сферу человека и является изобретателем прибора, всемирно известно под названием детектора лжи или полиграфа.

В качестве примера типологии второго типа можно привести концепцию «ситуационного лидерства». Она была разработана Полом Херси (Paul Hersey) и Кеном Бланшаром (Ken Blanchard) и была описана ими в книге «Management of Organizational Behavior» [17]. Согласно этой концепции, подчиненных дифференцируют по двум категориям: мотивация и компетентность. У нас опять возникает 4 типа: мотивированные и компетентные, немотивированные и компетентные, мотивированные, но не компетентные и, наконец, немотивированные и не компетентные. Согласно модели, руководитель в каждый момент времени должен понимать, какой перед ним подчиненный, и выстраивать свою стратегию поведения в соответствии с этим знанием. Здесь нам кажется уместным процитировать И.М. Старковского: «...людей знать надо затем, чтобы видеть, которые на что способнее, на которого положиться можно, и которого куда назначить можно». Модель ситуационного лидерства при ее практическом применении в организации как раз позволяет делать подобные выводы.

Возвращаясь к цитате из текста книги «Начальник», мы видим, что «Каждый человек не похож на другого; есть люди добрые — есть злые, есть ленивые — есть старательные, есть умные, а есть и глупые...». Легко заметить, что, соединив вместе оси «добрые — злые» и «ленивые — старательные», мы получим примитивный прототип типологии DISC. А если «ленивые — старательные» понять не как личные качества, а как отношение к выполняемым задачам, и соединить с осью «умные — глупые», то получится прототип ситуационного лидерства.

Как надо начальником быть

«Онтологическая» линия в наставлениях И.М. Старковского начинается со следующей цитаты:

«Коли сделали тебя начальником, то ты уж не товарищ твоим подчинённым, а начальник. Ну и сделай так, чтобы не только ты сам себя считал за начальника, но, чтобы и твои подчинённые почитали тебя не за равного, а за начальника. А сделать это надо вот как: прежде всего во всем покажи пример, чтобы глядели на тебя и прямо видели, что и как следует делать, потом объясни, чтобы всё было понятно, а потом и требуй, чтобы всё как следует исполнялось» [6, с. 17].

Здесь могут быть проведены параллели с огромным количеством научных и популярных работ, опубликованных в XX и XXI веках, посвященных менторству, наставничеству и коучингу. Однако для того, чтобы проиллюстрировать наш тезис о том, что сборник «практической мудрости поколений», каковым является книга «Начальник», содержит в себе зародыши большого количества серьезных научных теорий и практических моделей, получивших широкое распространение за последние 120 лет, нам хватит рассмотрения двух концепций.

Цитата «... прежде всего во всем покажи пример, чтобы глядели на тебя и прямо видели, что и как следует делать» — является хорошим описанием принципа, формулируемого с помощью американской идиомы «walk your talk» (делай, что проповедуешь; выполняй обещания) и отраженного в науке в виде концепции «ролевой модели». Создание термина «ролевая модель» приписывают американскому социологу Роберту Мертону (Robert K. Merton, 1910–2003) [18, с. 514]. Термин позже стал очень широко использоваться в психологии и педагогике, а также в корпоративном управлении. Например, одна из крупнейших международных компаний, действующая в области фармакологии и сельского хозяйства — Bayer — сформулировала набор ценностей как основу своей корпоративной культуры: LIFE (Leadership, Integrity, Flexibility, Efficiency). Вторая ценность — Integrity — расшифровывается как «Act sustainably and **be a role model**; Build trust and be inclusive; Collaborate and connect» [19] (Действуйте последовательно и **будьте примером для подражания (ролевой моделью)**; Устанавливайте доверие и будьте инклюзивными; Сотрудничайте и налаживайте связи).

Вторая часть цитаты не может не напомнить широко известный в андрагогике цикл Колба (David A. Kolb, 1939). Согласно этой модели, в процессе обучения взрослого человека присутствуют два измерения. Первое изображается с помощью оси «опыт — размышления», второе — с помощью оси «рефлексия, наблюдение — активные эксперименты». С точки зрения автора, «используя все четыре этапа, мы реализуем полноценный цикл познания, включающий все элементы: опыт, рефлексия, размышления и действия» [20 с. 40]. Очевидно, что, если задача состоит в том, чтобы сделать процесс обучения полноценным для обучающегося, обучающий должен

по мере возможности обеспечить соответствующие условия. Например, просто показать и уйти будет недостаточно. Требовать сделать правильно, не показав — тоже. Поэтому наставление Старковского «прежде всего во всем покажи пример, чтобы глядели на тебя и прямо видели, что и как следует делать, потом объясни, чтобы всё было понятно, а потом и требуй, чтобы всё как следует исполнялось» [6 с.15] как раз и предполагает возможность наблюдения и рефлексии (когда показывают и в момент пояснений) и получения опыта во время попытки выполнить действие самостоятельно. Следующая цитата показывает, что Старковский предлагает повторять движение по циклу Колба пока процесс освоения нового навыка не закончится успехом (что включает в себя фазу абстрактных размышлений по поводу результата и активного экспериментирования в попытке «все верно исполнить»): «Если ты заметишь, что кто-нибудь из твоих подчинённых, не исполняет чего-нибудь как следует, то прежде всего кротко, не сердясь с терпением, объясни ему, что ты от него требуешь и как это следует исполнять; покажи ему, как ты сам это выполняешь и, если можно, на деле покажи, как это делается. Потом ... заставь его тут же проделать всё, как ты ему показывал; ... Коли он не сумел сделать то, что ты ему показывал, то он не понял, и ты опять ему покажи, постарайся ещё яснее как-нибудь объяснить и заставь его при себе проделать, и так хоть десять раз покажи, но добейся, чтобы всё верно исполнил;» [6, с.19].

Как надо с людьми обращаться

Третья, «этическая» часть наставлений И.М. Старковского по объёму больше, чем любая из предыдущих и включает в себя такие интересные темы, как «Как охранять дисциплину», «Как смотреть на то, что про тебя люди думают», «Как приобрести настоящую любовь подчинённых» и так далее [6 с. 26–55]. При этом больше половины текста посвящено взысканиям — что это такое, как надо налагать взыскание и как не надо, какое будет слишком слабым, а какое — чрезмерным. Это позволяет сделать предположение, что наказания и взыскания были очень широко распространённой практикой во время появления книги, и автор посчитал, что этому вопросу стоит уделить особое внимание. Стоит также заметить, что найти в управленческом дискурсе параллели с этой темой не удалось, а более чем двадцатилетний опыт автора в сфере корпоративного бизнес образования говорит о том, что вопросы коррекции поведения сотрудников обсуждаются в основном в контексте предоставления «корректирующей обратной связи», а матричные организационные структуры существенно снижают возможности руководителей наказывать своих подчинённых (за исключением случаев грубых нарушений ими политик компании или законодательства).

Мы поставили целью сравнение текста с практико-ориентированным дискурсом XX и XXI веков, поэтому

в качестве одного из примеров возьмем сочинение, получившее огромную популярность во всем мире. Это книга Джим Коллинза «От хорошего к великому» [21]. Вышедшая в 2001 году, она очень быстро стала бестселлером. Газета «The New-York Times» в 2009 году писала, что совместный тираж двух книг Коллинза «От хорошего к великому» и «Построенные навечно» на тот момент составил 7 миллионов экземпляров [19].

В книге автор описывает пять уровни руководителей, где руководитель пятого уровня считается самым эффективным и описывается следующим образом: «его руководство позволяет добиться исключительных и долгосрочных результатов благодаря парадоксальному сочетанию выдающихся личностных качеств и твердой профессиональной воли» [21, с. 25]. А далее в книге расшифровывает свое понимание с помощью формулы «скромность + воля = 5 уровень» [21, с. 27]. Судя по приведенным примерам, автор имел в виду первых лиц крупных корпораций, где воля проявляется в способности реализовывать стратегию, которую лидер считает правильной, а скромность — в отсутствии стремления приписать себе все заслуги в случае успеха. Однако, если те же качества спроецировать на отношения с подчиненными на самом первом уровне руководства, то мы получим картину, не сильно отличающуюся от той, которую описывает в своей книге И.М. Старковский: «... а чтобы людей приучить всегда исполнять все требования дисциплины, ты должен прежде всего сам быть примером соблюдения дисциплины, должен как можно чаще напоминать и объяснять своим людям ее требования и постоянно и неуклонно следить за тем, чтобы все эти требования ими исполнялись» [6, с. 29]; и «сделай так, чтобы ты всегда мог сказать: «не я требую — служба требует, а я только напоминаю и смотрю, чтобы было исполнено все то, что она требует»» [6, с. 39]. Воля в данном случае проявляется в «постоянном и неуклонном» воспитании рядовых, а скромность — в позиционировании себя не как инициатора требований, а только как их проводника.

Еще одна модель, достаточно популярная в корпоративной среде для того, чтобы быть упомянутой здесь, называется SCARF (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness), что переводится как Статус, Уверенность, Самостоятельность, Общность и Справедливость). Согласно этой модели, «...существует пять областей общественной жизни, которые мозг воспринимает как вопросы выживания» [23, с. 255]. Ее автор — Дэвид Рок, австралийский и американский бизнес-консультант и основатель Neuroleadership Institute, описал эту модель в своей книге «Мозг. Инструкция по применению» [23]. Основная идея модели заключается в том, что перечисленные качества воспринимаются мозгом напрямую и приоритетность их восприятия сопоставима с вопросами угрозы жизни и базовых вознаграждений. Другими словами,

если начальник хочет заслужить любовь подчиненных, он должен создавать условия, в которых они будут осознавать свой статус, чувствовать уверенность и определенность будущего, иметь возможность принимать решения самостоятельно и ощущать общность с руководителем и коллегами и справедливое к себе отношение.

Поскольку в книге «Начальник» речь идет о нижних чинах и рядовых, причем ситуации боевых действий не обсуждаются, вопросам самостоятельного принятия решений рядовыми солдатами не уделяется особого внимания. Зато можно найти описания действий, направленных на другие аспекты модели. Ниже приводятся названия аспектов модели с соответствующими цитатами.

Статус: «Устав тебе приказывает «развивать в солдате сознание высокого значения воина» и ты его учишь, что «звание солдата высоко и почетно»» [6, с. 47];

Определенность: «Приучи своих людей законно да любовно, чтобы они понимали, что хорошо, что дурно, верили в тебя, что ты им добра желаешь...» [6, с. 49];

Общность: «Будь ласков со своими подчиненными, входи в их нужды, заботься о них. Увидишь кого в горе — не проходи мимо, утешь, помоги, чем можешь» [6, с. 49];

Справедливость: «... требуй со всех равно, с каждого по силам, чтобы никому не обидно было, но помни, что не ты требуешь — служба требует, не для себя требуй — для службы требуй» [6, с. 40].

Таким образом, можно сказать, что сконцентрированная армейская мудрость в некоторых аспектах предвосхитила открытия нейронаук в XX веке.

Заключение

В этой статье мы рассматриваем книгу «Начальник» как культурный артефакт, отражающий традиции начальствования в Российской армии. Можно сказать, что текст книги является изложением результатов «длительного неформального социологического исследования по теме управления в Российской армии с нарастающим итогом». Под этим определением имеется в виду, что мысли, изложенные в книге, «выкристаллизовывались» в течение долгого времени в коллективном сознании офицеров и нижних чинов российской армии. Говорить об этом позволяет наше предположение, что текст книги имеет несколько источников. Первый — это знание военной педагогики автором. Согласно имеющимся сведениям [7], он закончил военную гимназию и военное училище. Вторым — опыт общения автора книги в военной среде. К моменту первой публикации книги он был в чине капитана и имел за плечами 14-летний опыт служ-

бы в Российской армии. Третий — опыт применения всех этих знаний в процессе службы. То есть мы имеем дело с осознанно и тщательно переработанным опытом большого количества поколений военнослужащих, зафиксированном на конкретном историческом срезе, и эффективность применения этого опыта проверена практикой.

Таким образом, изложенное выше сравнение книги И.М. Старковского «Начальник», написанной в конце XIX века, со значимыми теориями и концепциями лидерства, разработанными в XX и XXI веках, позволяют сделать несколько интересных выводов.

1. Задача, которую мы ставили, заключалась в ответе на вопрос: «могут ли концепции и идеи, почерпнутые из этого опыта, быть успешно применимы на других исторических этапах и в другом контексте (а конкретно — в контексте корпоративного управления)»? По нашему мнению, удалось показать, что ответ на этот вопрос положительный. Многие идеи, теории и модели, возникшие в другом контексте и в другой культуре выглядят очень близкими к тем, что изложены в книге «Начальник». А сама книга была переиздана 45 лет спустя, хотя и в той же стране, но в ситуации военных действий невиданного во времена И.М. Старковского масштаба и в контексте совсем другой идеологии.
2. Количество найденных параллелей между идеями книги «Начальник» и популярными теориями лидерства и менеджмента говорит о том, что одним из «столпов» управления крупными организациями (наряду с созданием стратегий, тактическим планированием, внедрением изменений и инноваций и так далее) является правильное построение отношений между руководителем и подчиненным, начиная с самых нижних уровней организации.

3. Несмотря на этимологические и понятийные различия в значениях слов «начальник» и «лидер», оба имеют отношение к ситуации, когда есть сторона 1 (начальник или лидер), сторона 2 (подчиненный, последователь, член команды) и цель. И суть процесса заключается в том, чтобы сторона 1 повлияла на сторону 2 таким образом, чтобы сторона 2 произвела работу, необходимую для достижения цели. Даже если в будущем появятся новые термины для обозначения обеих сторон, суть процесса останется неизменной и, следовательно, сохранится необходимость в использовании моделей построения правильных отношений между ними.
4. Это позволяет сделать предположение о том, что идеи «Начальника» могут быть применимы и в будущем, и позволяет поставить вопрос о том, какие социальные процессы и каким образом влияют на принципы управления людьми и есть ли что-то, что остается неизменным, и на что управленцы будущего смогут опираться, независимо от социальных, идеологических и геополитических изменений. Найденные параллели также косвенно свидетельствуют о том, что есть три вопроса, ответы на которые могут формировать смысловое поле теорий лидерства и управления: что должен начальник/руководитель/лидер знать, каким он должен быть и как он должен обращаться с людьми. Дальнейшие исследования могут показать, какие ответы на эти вопросы зависят от текущего исторического, социологического и идеологического контекста, а какие остаются неизменными.

ЛИТЕРАТУРА

1. Друкер П. «Энциклопедия менеджмента», Издательский Дом «Вильямс», 2004
2. Zaleznik A., "Managers and Leaders: Are They Different?" Harvard Business Review, March-April, 1992
3. Kotter John P., «What Leaders Really Do», Harvard Business Review, December, 2001
4. Этимологический словарь современного русского языка /Сост. А.К. Шапошников: в 2 т. Т. 1 — М.: Флинта: Наука, 2010
5. Словарь русских синонимов и сходных по смыслу выражений / Абрамов Н. — М.: Русские словари, 1999
6. Старковский И. «Начальник», Издатель В. Березовский, Комиссионер Военно-учебных заведений, С.-Петербург, Колокольная №14, 1904
7. Интернет портал https://www.ria1914.info/index.php/Старковский_Иосиф_Михайлович, дата обращения 21.02.2024
8. Начальник и подчиненные, Военное Издательство Народного Комиссариата Обороны, 1943
9. Hatch, Mary Jo; Cunliffe, Ann L. (2013) [1997]. «A history of organizational culture in organization theory». *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives* (2 ed.). Oxford: Oxford University Press.
10. Jaques, Elliott (1951). *The changing culture of a factory*. Tavistock Institute of Human Relations. [London]: Tavistock Publications.
11. Connors R., Smith T., Hickman C., "The OZ Principle. Getting results through individual and organizational accountability", Penguin Group, USA, 2004
12. Connors R., Smith T., "Change the culture, change the game", Portfolio/Penguin, 2012
13. Коннорс Р., Смит Т., «Меняешь культуру, меняешь игру!», М.: Интеллектуальная литература, 2020
14. Elliott Jaques, *Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*, Cason Hall & Co Publishers, 1989
15. Drucker, Peter (1977). *People and performance: the best of Peter Drucker on management*. New York: Harper's College Press.

16. William M. Marston, Emotions of Normal People, Taylor&Francis Ltd, 1999
17. Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Prentice-Hall, 1972
18. Biographical memoirs, PROCEEDINGS OF THE AMERICAN PHILOSOPHICAL SOCIETY VOL. 148, NO. 4, DECEMBER 2004
19. <https://www.bayer.com/en/commitments/our-values>, дата обращения 23.02.2024
20. Петерсон К., Колб Д. «Век живи — век учись», Москва, «Манн, Иванов и Фербер», 2018
21. Коллинз Д. «От хорошего к великому», Москва, «Манн, Иванов и Фербер», 2001
22. https://www.nytimes.com/2009/05/24/business/24collins.html?_r=1&pagewanted=all последнее обращение 24.02.2024
23. Рок Д. «Мозг. Инструкция по применению», Москва, Альпина Паблшер, 2013

© Самольянов Олег Александрович (osamolyanov@hse.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»