

ния с табельным оружием и, тем более, порядка его применения. Это представляется важным не только ввиду случаев неосторожного обращения с оружием, но и с позиции его правомерного применения. Базовая стрелковая подготовка сотрудников полиции из различных стран, сложившаяся там правовая основа и практика применения оружия, а также имеющийся их личный опыт таковы, что они нередко противоречат предъявляемым во время участия в миротворческих операциях требованиям местных норм права. Наличие разницы между твердо усвоенными знаниями, умениями и навыками боевой стрельбы (используемыми в ситуациях обоснованного применения оружия почти рефлекторно) и вновь приобретаемыми не только опасно для его личной безопасности, но чревато масштабными последствиями уголовно-правового характера на международном уровне.

11. Наличие риска. Риск, как известно, это вероятная опасность, действие наудачу, в надежде на счастливый случай. Поэтому под словом «рисковать» подразумевают действия смелые, решительные, внезапные, предприимчивые, нацеленные на достижение успеха. Именно к такому варианту профессионального реагирования нередко приходится прибегать миротворцам, чаще действующим в составе подразделения, реже – в одиночку, полагаясь только на свои силы и возможности. Поэтому каждый из них, как правило, пребывает в состоянии постоянной боевой готовности.

При этом предпочтительной в непредвиденных или внезапно возникших обстоятельствах, опасных для жизни и здоровья полицейских, является готовность к командным (в составе группы, патруля) действиям, а также четкое осознание пошаговых усилий своего подразделения, места и роли каждого из его сотрудников (командиров), собственное предназначение, наличие вариантов для маневра, средств страховки и пр. Подобные умения и навыки, формирующиеся путем многократного проигрывания типовых опасных ситуаций на коллективных тренингах и отработки полученных знаний в условиях полигона, позволяют не только минимизировать возможные боевые потери среди личного состава, но и сделать любой риск оправданным.

12. Вероятность получения травм, ранений и невосполнимых потерь среди личного состава подразделения; общеуголовные преступления, террористические акты (в том числе направленные против миротворцев), другие события, приведшие к гибели или страданиям людей. У полицейских, переживших подобные ситуации, повышается риск возникновения состояний психической дезадаптации и психических нарушений, в том числе посттравматических стрессовых расстройств. Эти нарушения проявляются на психологическом и поведенческом уровнях в виде пониженного настроения, тревожности, чувства вины, ухудшения показателей по службе, агрессивности и аутоагрессивности (формы деструктивного поведения), недисциплинированности, злоупотребления спиртными напитками, межличностных конфликтов, суицидальных намерений, суицидов.

Безусловно, все изложенное отражает лишь часть особенностей прохождения службы, с которыми прихо-

дится сталкиваться сотрудникам полиции как из России, так и других государств, принимающих участие в миротворческих миссиях. Считаем, что их осмысление позволит не только сформулировать практические рекомендации, но и воспользоваться ими для эффективной организации, осуществления и совершенствования профессионального отбора и персональной подготовки будущих миротворцев правоохранительных органов.

1. *Фабио Э.* Некоторые проблемы охраны и защиты прав граждан в международных и локальных вооруженных конфликтах // Контроль и надзор за деятельностью органов внутренних дел – важнейшая гарантия обеспечения прав человека: мат-лы междунар. науч.-практ. конф. (26–27 октября 1999 г.). М., 2000. С. 8–10.

2. URL: <http://www.rian.ru/world/20061110/55534/84.html> (дата обращения: 13.11.2009).

3. URL: <http://www.zn.ua/3000/3450/44686/> (дата обращения: 13.11.2009).

4. *Авдеева М. В.* Межкультурная коммуникативная компетентность сотрудников органов внутренних дел в сфере международного сотрудничества: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2007. 27 с.

ТЕОРИЯ ВОЕННО-ПОЛИТИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА В ДРЕВНЕКИТАЙСКИХ ТРАКТАТАХ

О. В. Евтихов

В статье рассматриваются результаты анализа переводов древнекитайских трактатов с целью выявления в них управленческих принципов военно-политического лидерства.

Ключевые слова: управление, лидерство, древнекитайские трактаты, управленческие принципы.

Любое поведение человека является производным от его мировоззрения, особенностей его восприятия и интерпретации окружающей действительности. Лидерское поведение не является исключением. В настоящее время многие теоретики признают, что в основе лидерского поведения лежат определенные когнитивные конструкты и управленческие принципы, предопределяющие специфику принятия лидером решений и взаимодействия с окружающими. Соответственно изучение принципов лидерства может способствовать формированию лидерских мировоззрения и философии.

Богатое наследие конструктов военно-политического лидерства содержится в древнекитайских трактатах. Значительное развитие управленческой мысли в Древнем Китае связано, во-первых, с тем, что Китай на протяжении веков находился в постоянных внутренних войнах и междоусобицах, что привело к развитию боевых искусств с соответствующими философией и военно-управленческой теорией а, во-вторых, раннее появление письменности позволило сохранить этот военный и управленческий опыт в трактатах. К последним можно отнести трактаты: «Искусство войны» (Сун-цзы, VI–V вв. до н. э.) и «36 стратагем» (авторство и период написа-

ния точно не определены, но, по косвенным данным, также имеет многовековую историю).

Искусство управления войском и искусство управления организацией, в конечном итоге, сводятся к искусству управления людьми. Поэтому они во многом основаны на схожих приемах и принципах. Более того, приемы и стратагемы играют столь значительную роль в искусстве управления, что его нередко отождествляют с ними. Освоивший особенности стратагемного мышления может обеспечить себе выигрыш в состязании даже с сильным противником. Возможность победы заключена в противнике, но непобедимость заключена в себе.

Одним из знаменитых древнекитайских произведений военно-управленческой теории является трактат Сунь-цзы «Искусство войны» (VI–V вв. до н. э.). Оригинальный текст трактата состоит из тринадцати глав различного объема, каждая из которых посвящена конкретной теме. В трактате описаны основные принципы организации эффективного взаимодействия как с противником, так и с подчиненными, знание которых может быть полезно в управленческом взаимодействии руководителя с оппонентами и сотрудниками. Вот некоторые управленческие принципы, метафорично описанные в трактате «Искусство войны», который приводится в переводе Н. И. Конрада [1]:

- 1) побеждай без сражения;
- 2) избегай «полного», а занимай «пустое»;
- 3) награждай и наказывай умело;
- 4) заботься о противнике.

Побеждай без сражения – один из основных принципов древнекитайской военно-управленческой традиции. Он заключается в том, что лучший способ выиграть войну – вообще не вести ее. Лучший способ уничтожить врага – сделать его другом. Если не удастся сделать противника другом, следует разрушить его замыслы; изменить его представления о возможных последствиях конфликта, чтобы он отказался от самой мысли о нем. Если не удастся разбить замыслы, надо разбить его союзы. Увидев, что союзники покидают его, он, если и не откажется от намерения, отложит его исполнение до прояснения ситуации. Если же война неизбежна, то нужно перенести заботу на армию противника.

Сунь-цзы писал: «По правилам ведения войны, наилучшее – сохранить государство противника в целостности, на втором месте – сокрушить это государство. Наилучшее – сохранить армию противника в целостности, на втором месте – разбить ее. Наилучшее – сохранить батальон противника в целостности, на втором месте – разбить его. Поэтому сто раз сразиться и сто раз победить – это не лучшее из лучшего; лучшее из лучшего – покорить чужую армию, не сражаясь. Поэтому тот, кто умеет вести войну, берет чужие крепости, не осаждая их; сокрушает чужое государство, не держа свое войско долго» [2, с. 82].

М. Р. Макнилли приводит хорошую иллюстрацию этого принципа, описывая различие между двумя популярными стратегическими играми – го (появившейся в Китае более 4000 лет тому назад) и шахмат (изобретенной на Западе). Цель игры в шахматы состоит в том, чтобы разбить силы противника и повергнуть короля. Само

слово «шахматы» произошло от персидского *shach mat* («царь умер»). В начале игры доска полна фигур, которые в дальнейшем уничтожаются. В конце игры шахматное поле напоминает поле средневековой битвы: «в живых» остается лишь горстка участников.

Совершенно иначе строится древняя игра го. В отличие от шахмат, она начинается при пустой доске. Игроки по очереди ставят свои камешки, чтобы захватить территорию. Фишки можно помещать в любое место доски, расширяя свои владения, но при этом избегая опасности чрезмерного растягивания своих сил и пленения их противником. Лучшая стратегия в этой игре – занимать свободное пространство, а когда его не останется, атаковать слабые места противника. Здесь нельзя выиграть, пассивно защищая небольшую часть своей территории. Побеждает активная сторона, вынуждающая противника к защите. В результате выигрывает тот, кто сумеет захватить и удержать наибольшую территорию, затратив как можно меньше фишек (черных или белых камешков). Каждый из игроков может окружать и «брать в плен» фишки противника, но уничтожение вражеских сил отступает на задний план перед захватом территории. Когда играют мастера, они забирают друг у друга лишь считанные фишки. Когда заканчивается их схватка, на доске остаются силы, способные контролировать наибольшую территорию [3, с. 33–35].

В управленческом взаимодействии полезно освоение философии игры го. Способность победить, не уничтожая противника, а умело уклоняясь от открытого сражения и добиваясь превосходства стратегическими средствами, – хорошее качество искусного управленца.

Избегай «полного», а занимай «пустое» – одна из ключевых идей философии Сунь-цзы, из которой вытекают многие принципы. Не нужно стремиться быть всегда и везде сильнее противника. Лучше найти место, где враг в данное время слабее вас. Военное искусство – это искусство удара «твердого по пустому».

Сунь-цзы писал: «Напасть, и при этом наверняка взять – это значит напасть на место, где противник не обороняется; оборонять и при этом наверняка удерживать – это значит оборонять место, на которое он не может напасть. Поэтому у того, кто умеет нападать, противник не знает, где ему обороняться; у того, кто умеет обороняться, противник не знает, где ему нападать. Поэтому, если я хочу дать бой, я нападаю на место, которое он непременно должен спасать» [4, с. 95].

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

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

Данная стратегия эффективна и в бизнесе. Нередко менеджеры пытаются решить свои стратегические проблемы, нападая на сильные позиции конкурентов

(т. е. стремятся подражать конкурентам в том, в чем они преуспели, и хотят добиться схожих результатов теми же средствами). Подражание – самый грубый вид стратегии. Чтобы добиться успеха, нужно не копировать стратегические схемы, которые применяет конкурент, а выработать собственную уникальную стратегию. Иначе даже в лучшем случае суждено постоянно отстаивать «почетное второе» место. Стратегическое мастерство проявляется в полной мере, если человек умеет обратить свою силу против слабости конкурента. Только на этом пути можно быть максимально успешным, сохранить ресурсы и избежать длительной и дорогой борьбы на истощение.

Награждай и наказывай умело. В трактате «Искусство войны» взаимодействие и взаимоотношения руководителя с подчиненными строятся на основе этого принципа.

«...если будешь смотреть на солдат как на детей, сможешь отправиться с ними в самое глубокое ущелье; если будешь смотреть на солдат как на любимых сыновей, сможешь идти с ними хоть на смерть. Но если будешь чрезмерно добр к ним, то не сможешь ими распоряжаться; если будешь любить их, то не сумеешь им приказывать; если у них возникнут беспорядки, а ты не сумеешь установить порядок, это значит, что они у тебя – непослушные дети, и воспользоваться ими будет невозможно. Поэтому в походе, приказывая им, действуй при помощи гражданского начала; а заставляя, чтобы они повиновались тебе, действуй при помощи воинского начала» [5, с. 111].

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

Это особенно значимо для руководителя, недавно назначенного на должность. Такому руководителю необходимо с самого начала выбрать правильную манеру поведения, введя временный мораторий на существенные наказания и поощрения подчиненных. Прежде следует ближе познакомиться с ними, изучить достоинства и недостатки каждого из них, а также то, как они работали ранее.

Заботься о противнике. В трактате Сунь-цзы рассматриваются и особенности взаимодействия с противником. Так, в седьмой главе раскрывается принцип, который в современных трактовках часто выражают фразой «Заботься о противнике, сделай его поражение приемлемым для него».

«...если войско противника идет домой, не останавливай его; если окружаешь войско противника, оставь открытой одну сторону; если он находится в безвыходном положении, не нажимай на него; это и есть правила ведения войны» [6, с. 102].

Основная мысль этого принципа заключается в следующем: думай не только о том, как победить, но и о

том, как именно противник будет побежден; что значит для него поражение, и по какой дороге он к нему пойдет. Эта дорога должна быть удобна или, как минимум, приемлема для него на каждом этапе.

Если использовать этот принцип в управленческом взаимодействии, например с партнером, который был уличен в неискренности, то не следует просто настаивать на том, чтобы он признал это. В некоторых случаях, следуя этому принципу, надо сделать такое признание приемлемым для него. Необходимо помочь партнеру сохранить лицо, самоуважение и надежду на уважение других. Это позволит сохранить самого партнера, по крайней мере, не сделать его своим врагом. Подобная философия в настоящее время сохраняется и в японской культурно-управленческой традиции.

Еще одним шедевром военной теории управления является трактат «Тридцать шесть стратагем», который лаконично обобщил в себе древнекитайскую философию и многовековой опыт управленческого взаимодействия, накопленный во времена нескончаемых войн.

Термин «стратагема» восходит к древнегреческому «strategema», обозначающему военное дело вообще и военную хитрость – в частности. Исходя из этого и под термином «древнекитайская стратагема» понимается стратегический план, в котором для противника заключена какая-либо ловушка или хитрость.

Оригинальный текст трактата «Тридцать шесть стратагем» состоит из 138 китайских иероглифов, т. е. каждая стратагема записана всего четырьмя или тремя иероглифами. Однако при весьма скупом лингвистическом оформлении стратагемы несут в себе тысячелетний опыт и дают широкий простор для разнообразных толкований [7].

Подлинное авторство трактата точно не определено, как и время написания. Известно, что трактат неоднократно переписывался, передаваясь из поколения в поколение. Само выражение «тридцать шесть стратагем» впервые упоминается в китайских хрониках в V в. в связи с известной поговоркой, объявляющей отступление «лучшим из всех тридцати шести военных приемов». Это дает основание предполагать, что у трактата очень древние истоки.

Ниже приведены описание и краткое толкование некоторых стратагем, а также примеры их возможного применения в управленческой практике. Более подробно с управленческими приемами и принципами древнекитайских стратагем рассмотрены нами в книге «Стратегии и приемы лидерства: теория и практика» [8, с. 115–144].

Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао (вторая стратагема). Обобщенный смысл данной стратагемы заключается в том, чтобы не стремиться одолевать силу противника, а найти место, где он слаб, и одолеть его слабость нападать.

В иллюстрации к стратагеме приводится исторический пример, датируемый 354 г. до н. э., когда китайское царство Вэй напало на царство Чжао и осадило его столицу. Правитель царства Чжао обратился за помощью к правителю дружественного царства, властитель которого согласился помочь и уже собирался направить свое войско в царство Чжао, чтобы там вступить в бой с вэй-

ской армией. Однако его советник Сунь Бинь отверг этот план и предложил не выдвигать войска туда, где и так большое скопление войск, а напротив, осадить оставшуюся незащищенную столицу Вэй. Как только распространилось известие о нападении на царство Вэй, вэйская армия сняла осаду и поспешила назад [9].

В управленческой практике данная стратагема нередко используется в оппозиционном взаимодействии, например, для того чтобы ослабить натиск оппонента в одном месте, он ставится перед фактом наличия у него собственной проблемы в другом месте. При необходимости иногда эта проблема создается. В итоге противник будет вынужден «перегруппировывать силы» (в споре – аргументы) и защищаться.

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

Спокойно ждать, когда враг утомится (четвертая стратагема). Смысл стратагемы заключается в том, чтобы: простым действием добиться контроля над сложной обстановкой; отсутствием маневра отвечать на маневры неприятеля; малыми переменами и затратами отвечать на большие перемены и затраты в действиях неприятеля; неподвижностью отвечать на движения неприятеля; маленьким движением отвечать на большие движения неприятеля и таким образом изматывать его, получать и накапливать ресурсное, стратегическое преимущество над противником [10, 351].

При этом «утомленность» противника может возникнуть не только от сложных передвижений и походов. В конкурентной и политической борьбе эффект усталости команды конкурентов может достигаться различными методами, в том числе:

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

Пожертвовать сливой, чтобы спасти персик (одиннадцатая стратагема). Толкование: в любом противоборстве обе стороны имеют слабые и сильные стороны. Побеждает тот, кто сумеет выгоднейшим для себя образом выставить свои сильные стороны против слабостей противника. Но если обстановка не позволяет обойтись без потерь, нужно пожертвовать слабой позицией, чтобы еще больше укрепить сильную [11, с. 363].

В качестве демонстрации возможностей применения этой стратагемы можно привести пример Тай-цзуна о выгодном использовании силы и слабости (Тай-цзун – посмертное имя Ли Шиминя, второго императора Танской династии VII в.). «В каждой войске отряды бывают хорошие, обычные и плохие. Во время подготовки к битве искусство полководца заключается в том, чтобы так встроить войска, чтобы напротив самого сильного фланга противника стояли его самые слабые отряды, напротив средних войск противника необходимо встроить свои сильные войска, а напротив слабых войск

противника расположить свои средние отряды. Соответственно, когда неприятель нападает на мое слабое крыло, не успеет он пройти и несколько сотен шагов, как мои сильные войска нападают на его средние части, а средние отряды – на его слабые части. Сметая их, они выходят в спину сильным войскам противника, которые, не получив поддержку других своих отрядов, не смогут развить свой успех. Полководец, который может распознавать сильные и слабые стороны и умеет их выгодно выставлять, всегда добивается успеха» [12, с. 427].

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

Вытаскивать хворост из-под очага (девятнадцатая стратагема). Толкование: вода закипает под действием силы, и эта сила – сила огня. Огонь – это большая сила, до огня нельзя дотронуться. Но она заключена в силе хвороста. Хворост – это опора огня, от которой огонь берет свою силу. Хворост дает жар, но сам по себе не горяч, и его можно без вреда взять в руки кому угодно. Поэтому, если сила противника столь велика, что даже не подпускает к себе, не противодействуя ей открыто, но ослабляя постепенно его опору, «вытаскивай хворост из-под его очага» [13, с. 379].

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

В управленческом взаимодействии ослабление противника (оппонента) также может осуществляться посредством лишения его внешней поддержки за счет формирования негативного имиджа, ослабления партнеров и союзников, разрушения союзов или подрывания основы экономического могущества за счет экономической блокады, разрушения выгодных сделок, наложения эмбарго и штрафов. Все это в итоге приводит к тому, что человек и его «армия» становятся недееспособными.

На сухом дереве развесить цветы (двадцать девятая стратагема). Название этой стратагемы восходит к известной китайской поговорке: «И на железном дереве иногда распускаются цветы». Смысл стратагемы состоит в том, чтобы в определенной ситуации суметь воспользоваться плодами победы, одержанной другими. «Если дерево сухое и на нем нет цветов, то если вырезать цветы из шелка, и умело приладить их к дереву, то стороннему наблюдателю, возможно, и не удастся обнаружить подделку. Но цветы и дерево должны соответствовать друг другу, и тогда получится прекрасная картина. Точно так же, позаимствовав из армии союзника

часть отрядов, можно значительно усилить свою позицию и «сильно напугать неприятеля» [14, с. 403].

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

Следовать этой стратагеме значит:

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

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

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

Руководителю-лидеру необходима способность замечать за «пышными цветами» партнера или противника «сухое дерево».

Китай дал миру богатое наследие управленческой теории, накопленное в военных, политических и философских трактатах. В настоящее время древнекитайс-

кий опыт управленческого взаимодействия активно изучается в школах менеджмента и так называемых школах управленческой борьбы. Постигание восточной философии управления может оказаться полезным для руководителей, расширяя их философско-управленческое мировоззрение и развивая профессиональную компетентность.

1. *Искусство стратегии*: трактат «Искусство войны» / пер. Н. И. Конрада. Москва–Санкт-Петербург, 2007. 528 с.

2. Там же.

3. *Макнилли М. Р.* Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента / пер. с англ. М., 2003. 294 с.

4. *Искусство стратегии*: трактат «Искусство войны» / пер. Н. И. Конрада.

5. Там же.

6. Там же.

7. *Зенгер Х. фон.* Стратагемы. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратагем за три тысячелетия / пер. с нем. М., 2006. 384 с.

8. *Евтихов О. В.* Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. СПб., 2007. 236 с.

9. *Искусство стратегии*: трактат «Искусство войны» / пер. Н. И. Конрада.

10. *Малявин В. В.* Искусство управления. М., 2006. 430 с.

11. Там же.

12. Там же.

13. Там же.

14. Там же.