

# Интенсивная подготовка менеджера

Психологическая профпригодность менеджера  
Сработанность трудового коллектива  
Женский и мужской стили управления  
Саморегуляция и язык жестов в деловом общении  
Деловые игры и упражнения



Н. Н. Обозов

# **Интенсивная подготовка менеджера**

Санкт-Петербург  
«БХВ-Петербург»  
2011

УДК 331.104+159.9  
ББК 65.05.0.2+6.0.8.2+88.53  
О-21

**Обозов Н. Н.**

О-21 Интенсивная подготовка менеджера. — СПб.:  
БХВ-Петербург, 2011. — 240 с.: ил. — (Фактор роста)

ISBN 978-5-9775-0672-4

Книга профессора Н. Н. Обозова — известного психолога и успешного предпринимателя — полезна менеджеру любого уровня. Руководителю организации она поможет выстроить грамотную кадровую политику, менеджеру среднего звена — приобрести навыки, которые будут способствовать его карьерному росту, студенту или абитуриенту — решить, годится ли он для руководящей работы, а психологу и кадровику даст возможность в новом свете увидеть таинство лидерства.

*Для широкого круга читателей*

УДК 331.104+159.9  
ББК 65.05.0.2+6.0.8.2+88.53

# Оглавление

---

<b>Глава 1. ТАЙНАЯ И ЯВНАЯ ВЛАСТЬ .....</b>	<b>7</b>
1. Власть мужчин и женщин .....	7
2. Доминирование и подчинение .....	12
3. Слухи, интриги и сплетни .....	15
4. Лидерство в прошлом и настоящем .....	21
5. Лидерство и руководство в организациях.....	31
6. Способности успешного менеджера .....	34
7. Лидеры и кризис.....	39
8. Типы лидеров .....	44
<b>Глава 2. ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО .....</b>	<b>51</b>
1. Три теории лидерства .....	51
2. Типы руководства .....	52
3. Как подбирать менеджера .....	54
4. Совместимость и сработанность руководителей.....	55
5. Потребности и активность поведения .....	58
Тест для определения умения мотивировать сотрудников.....	67
6. Образ идеального менеджера.....	68
Тест «Я руководитель коллектива» .....	69
7. Менеджер-предприниматель.....	74
8. Оптимист или пессимист.....	76
Тест «Оптимист или пессимист» .....	76
<b>Глава 3. МЕНЕДЖЕР И ГРУППА.....</b>	<b>81</b>
1. Природа групповых задач в интенсивной подготовке менеджера .....	81
2. Связь между малыми группами .....	85
3. Разнородность групп.....	89
4. Роли и коммуникация в группе .....	92
5. Стиль руководства группой.....	98
6. Мотивация деятельности.....	102
7. Стиль общения в группе .....	104
8. Автономность группы.....	108

<b>Глава 4. ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖЕРА .....</b>	<b>113</b>
1. Язык тела .....	113
Личная зона и сигналы .....	113
Взгляд.....	116
Рукопожатие .....	118
Мимика .....	119
Жесты.....	120
2. Ошибки в оценке других людей .....	122
3. Внушение в группах.....	126
4. Саморегуляция состояний .....	131
5. Соперничество и сотрудничество.....	140
Тест К. Томаса «Двумерность конфликта».....	141
6. От неуверенности к уверенности.....	147
Тест «От неуверенности к уверенности».....	149
<b>Глава 5. ИНТЕНСИВНАЯ ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРА .....</b>	<b>163</b>
1. Общее понятие об интенсивном обучении .....	163
2. Стили поведения ведущего/тренера .....	166
3. Содержание программы «Интенсивная подготовка менеджера» ....	167
4. Пространство групп .....	170
5. Социально-психологический тренинг «Я здесь и сейчас».....	178
6. Социально-психологический тренинг «Кто я?» .....	181
7. Социально-психологический тренинг «Кто есть кто» .....	183
Личностный опросник Г. Айзенка.....	183
Тест на определение личности.....	194
Тест «Родитель — Взрослый — Дитя» (РВД).....	199
Тест «Нарисуй человека» .....	201
Тест «Чему мы отдаем предпочтение?».....	201
8. Социально-психологический тренинг «Искусство спора» .....	202
9. Социально-психологический тренинг «Язык жестов».....	209
10. Ролевая игра «Рукопожатие — визитка менеджера» .....	213
11. Ролевая игра «Имидж менеджера» .....	214
12. Деловая игра «Мозговой штурм» .....	216
13. Деловая игра «Жесткий или мягкий руководитель» .....	217
14. Системный кибертренинг .....	218
15. Медитация — способ восстановления «Я» .....	222
<b>Заключение .....</b>	<b>227</b>
<b>Послесловие .....</b>	<b>229</b>

# Предисловие

---

В настоящее время понятие «менеджер» стало настолько привычным, что частично утратило свою смысловую окраску. Офис-менеджер, менеджер по продажам и топ-менеджер — все эти фигуры настолько различны, что менеджмент перестает ассоциироваться с управлением, хотя именно в этом и заключается исходный смысл этого слова. Другое дело, что одно управление требует от сотрудника повышенной ответственности, стрессоустойчивости, хорошо развитых коммуникативных навыков и даже харизматичности, а другое — самоорганизации, тайм-менеджмента более чем всего остального. Управление (другими и собой) на высоком уровне — неотъемлемая составляющая любого менеджмента. Менеджер должен взаимодействовать с любым коллективом и/или клиентами слаженно. И мы в этой книге рассмотрим с вами менеджера именно как лидера, связывающего нити общения с нитями управления.

В социальной психологии понятия «лидер» и «руководитель» различаются. Первое («лидер») связывается с неформальным (неофициальным) положением «звезды» в коллективе (популярность и влияние человека в системе межличностных отношений). Второе («руководитель») определяется через официальное признание профессиональных, в том числе организаторских, заслуг определенного человека.

Но не только в этом заключается специфика определений руководителя. В годы советской власти всеобъемлющая партийно-государственная монополия предъявляла к руководителям особые требования — наряду с идейной преданностью, исполнительность воли вышестоящих органов (партийных, государственных, репрессивных) являлась главным качеством руководителя.

Для лидера же исполнительность не стоит на первом месте. Лидер должен уметь вести за собой людей и брать ответственность на себя.

Ранее наука об управлении (менеджменте) была ориентирована на исследование жестких структур управления. Но при жесткой структуре управления был растерян экономический потенциал страны. И после 1991 года наиболее талантливая номенклатура сумела перестроиться и научиться управлять в новых условиях. Менее талантливая — растратила средства и оказалась в рядах противников «рынка».

В момент перехода от государственного управления к рыночному стал укореняться термин «менеджмент». Он менее понятен, чем термин «управление», и ассоциируется с успехом или неудачей в хозяйственной, финансовой, коммерческой деятельности.

Здесь актуально вспомнить о лидерах и руководителях. Лидер — профессионал в своем производственном деле — оказался менеджером, способным решать рыночные задачи. Они, конечно, более сложные, менее определенные, чем те, которые приходилось решать прежним руководителям.

Таким образом, оказалось, что термины «менеджмент» и «менеджер» хорошо «прижились» и вполне приемлемы для рыночной или, как говорят специалисты, нормальной экономики.

# ГЛАВА 1

## ТАЙНАЯ И ЯВНАЯ ВЛАСТЬ

---

### 1. Власть мужчин и женщин

Невзирая на то, что руководителей-женщин становится все больше, в российском обществе роли в топ-менеджменте распределяются далеко неравномерно в силу сложившейся культурной традиции. Стили руководства у женщин и мужчин различны, и в условиях экономической нестабильности, перестроек и кризисов выигрывает именно мужской стиль руководства. Стабильные же общества вполне уютно себя чувствуют под руководством женщин. Но и у того, и у другого стиля есть свои особенности — как достоинства, так и недостатки. Одним из распространенных недостатков мужского стиля является стремление к превосходству ради превосходства. К сожалению, этому стремлению порой приносятся слишком большие жертвы, что сказывается и на коллективе, и на качестве работ.

Некоторые мужчины, будучи в плохом настроении, могут бесцеремонно обращаться с обслуживающим персоналом, подчиненными или собственными женами. Чаще всего за их досадой и агрессией скрывается страх. Это связано с тем, что у деспотично ведущих себя мужчин в основе их надменности лежит та параллель, которую они проводят с историей своей жизни: при их воспитании родители слишком часто применяли принуждение и в результате излишне сковали их жизненными установками. Надежды таких людей на дружеское к ним отношение со стороны окружающих были разрушены еще в детстве, поэтому их кредо таково: «Ни раньше, ни теперь ко мне никто не был добр. Почему же я должен быть добрым по отношению к другим?»

Еще один аспект проявления мужского стремления к превосходству — удовольствие, с которым они любят поучать других.



Мужчина хвастает своим знакомством с известными людьми, объясняет суть явлений, всем хорошо известных, или рассказывает свои любимые версии, объясняющие когда-либо происходившие события. Причем, объясняя нечто близкое и понятное всем, он почему-то нередко обращается к тайным наукам. Последнее делается по причине страха, что на него не обратят внимания и не оценят по заслугам. Внимание же, проявляемое к нему, должно доказывать, что признают и его самого, и его знания, и понимание им всего на свете.

Мужчины доминируют в разговорах, на собраниях, конференциях. По крайней мере, они демонстрируют этим свои притязания на доминирование. Подчас бывает забавно выявлять среди людей таких мужчин, которые претендуют на руководство, главенство и непогрешимость. И по-настоящему интересно наблюдать, как такие самозваные «лидеры» сталкиваются друг с другом в одной группе. Почти всегда их высказывания направлены на критику действий других или сокрытие собственного невежества для того, чтобы доминировать и вместе с тем нравиться.

Исключительно редко эти люди могут сопоставить различные точки зрения; без чувства зависти признать чужое предложение лучшим, чем свое собственное; по-настоящему поддержать чьи-то идеи или согласиться, что собственное решение проблемы нуждается в доработке; а совершить самый «дурной» мужской пропуск — попросить о помощи, объясняя это своей некомпетентностью в какой-либо области или ограниченностью своих возможностей — они могут только в самом крайнем случае.

Может показаться парадоксальным, что мужчина, проявляющий в своем поведении претензии на доминирование, чувствует внутреннюю робость и нерешительность. Здесь речь идет о совершенно нормальных мужчинах — остроумных, энергичных, интеллигентных, обаятельных и мужественных. Но рядом с женщинами проявляются все их трудности. Тем не менее многие из них, чтобы «не потерять свое лицо», прямо не говорят женам о своем страстном желании найти их поддержку и защиту. Поддержкой для мужчины является даже вопрос жены о прошедшем дне. Это дает ему уверенность в том, что о нем кто-то заботится. А для этого бывает достаточно незначительного жеста. Мужчина чув-

ствует поддержку, даже когда он на кухне заглядывает через плечо своей жены и видит, что сейчас она готовит для него. Он чувствует поддержку, если замечает, что дети его ведут себя тише, когда он приходит с работы домой. Некоторые женщины не догадываются, какую ценность представляют для мужчины подобные ритуальные мелочи.

У мужчины существуют тысячи причин бояться своих слабостей. Например, он считает слабостью, если моет посуду и за этим занятием его застает кто-то из знакомых, или, если он не может сдержать слез, смотря волнующую передачу по телевизору. Для мужчины слабость — это позор, которого следует всячески избегать или, в крайнем случае, не предавать огласке. Ради этого он способен сказать неправду или сочинить какую-либо легенду о своей исключительной занятости работой. Действия мужчины, направленные на сокрытие от окружающих своих слабостей и страхов, нередко выглядят карикатурными.

Во многих случаях мужчины черпают ощущение своей силы, опираясь на стадное чувство, т. е. находясь в кругу себе подобных. Статистика говорит о том, что 80% мужчин теряют самообладание, попадая в компанию, состоящую только из малознакомых женщин. Как правило, в таких случаях они редко находят оптимальный выход из создавшегося положения. От его силы и независимости не остается и следа. Часть мужчин мучительно переносят такие ситуации.

Но не только мужчины-управленцы обладают порой непростым характером. Во все времена существовал тип «женщины с характером». Вот обобщенный портрет такой женщины. У нее высокий открытый лоб, вытянутое лицо с выступающими челюстями, сжатые губы, пронзительный, преисполненный решимости взгляд, мускулы лица и рук напряжены. Лицо строгое. Нередко отсутствует чувство юмора. При желании она умело контролирует проявление своих чувств. Ее отличают самовлюбленность, часто — неуравновешенность, здоровое тщеславие, стремление к совершенству, весьма сильное желание доминировать над другими. Обычно «женщина с характером» старается держаться на расстоянии от тех, с кем работает. В некоторых случаях ее можно распознать по почерку: вертикальное написание букв с наклоном

влево свидетельствует о совершенном владении своими чувствами; заостренное написание — об агрессивности; растянутые окончания букв — о раздражительности; четкая подпись говорит о господстве разума над чувствами и о том, что желание доминировать весьма сильно.

На работе «женщина с характером» одновременно придирчива и деятельна, взбалмошна и рассудительна, может быть силой созидательной и разрушительной. И очень часто такие женщины кажутся незаменимыми.

В наши дни «женщина с характером» нередко является руководителем фирмы, «боссом», где преобладающая часть сотрудников — мужчины. Женщина-босс должна знать некоторые психологические особенности своего положения. Известно, что 2/3 мужчин достаточно трудно переносят ситуации, когда они находятся в подчинении у женщины. Некоторых из них просто преследуют кошмары, где ими управляет «железная леди». И это неслучайно, ведь патриархальная культура предусматривает воспитание мужчин таким образом, что они все время должны выступать против кого-то или чего-то. Любые предложения довериться женщине, выставить свою душу перед ней напоказ, а тем более позволить ей руководить собой, решительно ими отвергаются.

Некоторые мужчины, даже когда они этого явно не хотят, ведут непрерывную борьбу с зависимостью из-за уже ставшего маниакальным стремления к доминированию, т. е. к власти. В современном мире именно мужчины, а не женщины сильнее подвержены этой стороне деформации личности. Впечатлительные, чувствительные, поддающиеся внушению, отстраненные от действительности и нередко живущие в воображаемом мире, они стремятся к главной цели мужского бытия — слыть самыми великими, самыми умными в том пространстве, которое можно охватить своим взглядом, пользоваться властью вместо того, чтобы сотрудничать.

Как утверждает известный психоаналитик Альфред Адлер, основу влечения к власти составляют чувство собственной неполноценности и ощущение собственной заурядности. Комплекс не-

полноценности провоцирует искусственное самовозвеличивание человеческой личности.

Если у мужчины нет реальной возможности над кем-то властвовать, для этой цели у него остается жена. Он постоянно сравнивает себя с ней. Когда она добивается большего, чем он, успеха, он стремится превзойти ее всеми средствами, в том числе унижением и подавлением. Поэтому мужчина так болезненно реагирует, когда кто-нибудь отдает предпочтение его подруге, а не ему, и поддерживает ее в суровой борьбе с его комплексом. В подобных ситуациях у мужчины может возникнуть истерически обостренное восприятие себя и окружающих, патологическая осторожность. Он теряет свою естественность и приобретает неуверенность в себе. Повышенная активность, высокомерие, завистливость и агрессивность в сочетании с внешней покорностью призваны восстановить его власть.

Жизнь такого мужчины полна непрерывного беспокойства, поскольку он постоянно проверяет, не утратил ли своей власти. Пребывая в состоянии хронической обиды, он всюду находит повод побороться за власть. Особенно типично поведение такого мужчины при сдаче экзамена. Поскольку здесь возникает реальная опасность подчинения, мужчина принимает «оборонительную позицию», возбуждая в себе агрессивность и вкус к спорам.

Сегодняшняя жизнь — сплошной экзамен, и это не проходит бесследно для мужского организма. Чем больше напряжение, тем чаще возникают боли в спине, нарушения слуха, головные боли, проблемы с сердцем. Поводом для эмоционального срыва или болезни могут стать важная деловая встреча и переговоры с авторитетным лицом, где предполагается чье-то доминирование.

В натуре женщины, тысячелетиями находящейся в подчиненном положении, нет характерного для мужчин комплекса неполноценности от сознания отсутствия своей власти над окружением. Женщины, в противоположность мужчинам, не склонны сильно подчеркивать свои достижения, даже если они занимают главенствующее положение в коллективе. Более того, для них характерно состояние некой вины при удавшихся попытках достижения успеха в своей деятельности.

С приходом новых условий работы многим людям из руководящего состава предприятий бывшего Союза по разным причинам пришлось покинуть свои «насиженные кресла». Причем более достойно это сделали женщины, а не мужчины. Многие женщины-руководители сразу же нашли себе работу ниже рангом и трудились в надежде на лучшее. Они оказались более адаптивны в новых условиях именно потому, что безболезненно пошли на понижение, однако вывод предприятия из стагнации был бы для многих из них слишком тяжелой ношей.

Надо отметить, что управление как устойчивая система, порядок и организация процесса больше по плечу женщинам, но если необходимы творчество и здоровый авантюризм, смелость и новаторство, то предпочтение на стороне мужчин, хотя и те черты сегодня все больше размываются. С каждым годом гендерные роли в управлении все больше сближаются, и уже нельзя совершенно определенно сказать, кто через 10–20 лет будет лучше справляться с управленческой деятельностью, требующей особой ответственности и скорости реакций.

## **2. Доминирование и подчинение**

Распознать сильные качества человеческой природы не всегда просто. Уверенность в себе, внутренняя уравновешенность, способность убеждать в споре или наличие силы воли обычно не находят прямого отражения во внешности человека. Нередко сила проявляет себя в определенных особенностях мимики человека, в манере говорить и держаться, в некоторых его поступках. И все же проблема распознавания в человеке его силы или слабости, качеств, характеризующих его как доминирующего или подчиняющегося, достаточно сложна. Каждый из нас, казалось бы, сравнительно легко распознает чувство уверенности в человеке, который буквально излучает силу. Мы сразу видим в таком человеке личность с сильным характером, хотя и бывает трудно понять, на каком основании мы это делаем. Можно лишь утверждать, что это обусловлено нашим личным опытом и нашей интуицией.

Наиболее простым и надежным способом оценки личностных качеств человека является распознавание его подчиненности, т. е. качества, противоположного силе. «Сильный» человек редко ведет себя как подчиненный.

Жесты, означающие подчиненность, как правило, узнаются намного легче, чем жесты доминирования. Мы всегда воспринимаем их безошибочно, хотя и не всегда осознанно. Жесты подчинения выражаются наклоненной вперед головой, а также посредством легких кивков, дружелюбной улыбки, обычно не обнажающей зубы, или значительным наклоном вперед туловища, что уменьшает человека в размерах. Подчинение может проявляться и в такой манере говорить, когда каждое собственное высказывание дается как бы в вопросительной форме. Это лишь самые общие признаки подчиненности. Они могут сильно варьировать.

Мужчины, считающие себя сильным полом, всегда ожидают от женщин жестов, выражающих подчинение. Эти жесты во многих отношениях определяют уровень и качество общения между мужчиной и женщиной. Так, беседа между мужчиной и женщиной, протекающая даже совсем недолго, обычно сопровождается жестами, выражающими подчиненность со стороны женщины. Наблюдающему со стороны может показаться, что эти жесты служат для успокоения или смягчения, либо вообще остаются незамеченными, однако мужчина на них все же реагирует. Чем либеральнее нравы и образ мышления в обществе и чем слабее выражены мужские претензии, тем незаметнее эти сигналы, передаваемые телом. Но их никогда не перестают посылать женщины и воспринимать мужчины. Это действующая во все времена сигнальная система, демонстрирующая мужское доминирование, и искусственно научиться таким жестам достаточно сложно. В то же время жесты, демонстрирующие превосходство, как и другие жесты, которые должны выражать силу, могут быть лишь имитацией. Мужчины способны освоить их в результате регулярных упражнений.

Если мужчина знакомится с женщиной, и она не обнаруживает никаких признаков подчинения ему, то, скорее всего, он не будет продолжать знакомство с ней. Дело в том, что в мужчинах гене-

тически заложена программа, согласно которой они ориентируются на установление длительных отношений только с теми женщинами, у которых сигналы подчиненности (пусть даже очень слабые) подтверждаются любыми сколь угодно незначительными жестами. Этот аспект очень важен для нормальных взаимоотношений полов: если мужчина не получает каких-либо сигналов подчинения, то он подсознательно относит такую женщину к разряду «сильных». А перед «сильной» женщиной мужчина, как правило, испытывает заметный страх. Именно на этой основе часто и формируется кризис во взаимоотношениях между мужчиной и женщиной. В цивилизованном обществе количество женщин, не подающих мужчинам сигналов подчиненности, неизменно растет.

Жесты и позы доминирования и подчинения используются опытными бизнесменами для упрочения своих позиций во время деловых бесед и на переговорах. Для повышения делового статуса изменяют форму кресла — увеличивают его размеры, удлиняют ножки. Так, кресло преуспевающего бизнесмена чаще всего имеет высокую, обтянутую кожей спинку, а стулья посетителей — низкую. При этом посетителей располагают за большим столом напротив, тем самым существенно снижая статус последних.

Крутящиеся стулья, в отличие от стульев на устойчивых ножках, предоставляют человеку свободу передвижения в тот момент, когда на него оказывают давление. На создание психологического климата при общении существенно влияет не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов. Так, квадратный стол способствует созданию атмосферы соперничества между людьми, равными по положению. Здесь отношения сотрудничества скорее устанавливаются с тем человеком, который сидит рядом за столом; причем от человека, сидящего справа, будет исходить больше внимания, чем от того, кто сидит слева. Наибольшее сопротивление оказывает тот, кто сидит прямо напротив.

Круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности, и за ним лучше всего проводить беседы людям с одинаковым социальным статусом. Когда приходится вести беседу с двумя собеседниками, один из которых очень разговорчивый, а

другой, наоборот, молчаливый, желательно расположиться за круглым столом.

Желание завоевать при общении главенствующее положение выражается в манере рукопожатия. Если один из партнеров твердо схватывает руку собеседника и поворачивает ее так, что его рука оказывается над рукой собеседника, то он пытается добиться доминирования. Если же он поворачивает свою руку вниз, а тем более протягивает ее ладонью вверх, то этим он демонстрирует желание принять роль подчиненного.

### 3. Слухи, интриги и сплетни

Формирование и распространение *слухов* является непременным атрибутом любого общества. Даже наличие эффективных средств массовой информации не влияет на желание людей доверять слухам. При так называемом социалистическом строе вера публичному слову была огромной. Сейчас с экранов телевизоров и по радио все якобы пытаются говорить правду, хотя это «личная правда». Поэтому слухи и распространяются в больших масштабах. Слух представляет собой импровизированную информацию, которая является результатом процесса коллективного обсуждения. Слух — это не только информация, но и определенная интерпретация события и комментарии к нему.

Слухи нередко приходят к нам не от посторонних людей, а от близких, которым, казалось бы, незачем нас обманывать. Парадоксально, но факт: хотя люди и понимают, что имеют дело со слухами, они обычно не препятствуют их дальнейшему распространению.

Признание слуха, вера в него — результат сомнений человека. Люди верят слухам потому, что последние, с одной стороны, нередко бывают справедливыми, а с другой, — несут информацию, которую трудно проверить. Слух рождает «другую», заманчивую, правду. Часто он бывает связан с возникновением и распространением в обществе информации, которая не подтверждена публично официальными источниками, но в то же время и не опровергнута ими. Слухи имеют тенденцию опережать официальную



версию события. Более того, разглашая секреты, высказывая гипотезы, они вынуждают властные органы говорить о том, о чем в иных условиях они пожелали бы умолчать.

Слух порой предлагает людям ту информацию, которая может оказаться для них недоступной, а потому людей привлекают слухи, и они стараются побыстрее распространить их среди своих близких и знакомых. Слухи отлично мобилизуют мыслительный аппарат. Люди стараются воссоздать интересующее их событие, опираясь на разрозненные факты, которые им удалось узнать, а также извлечь из своего подсознания сведения, имеющие какое-то отношение к данному событию. Чем больше разнообразных реальных фактов скапливается в их распоряжении, тем ближе к действительности оказывается интерпретация события, и наоборот.

Люди, говоря о событии, часто утверждают, что были его непосредственными свидетелями, хотя на самом деле это неправда. Причем эти ложные свидетельства они дают в полной уверенности, что оно правдиво, и совершенно чистосердечно описывают ситуацию. Психологи и криминалисты знают, что даже если показания нескольких людей совпадают, то это отнюдь не означает, что они достоверные. Это связано с тем, что люди в состоянии страха или стресса подчиняются одинаковым стереотипам мышления.

Есть особая категория «страшных» слухов, которые существуют десятилетиями, и даже в разных странах. Эти «страшные» слухи актуализируются рассказчиками, причем каждый из них «слышал эту историю» из чужих уст. Даже после проведения соответствующих экспертиз, научно опровергающих подобные слухи, им часто продолжают доверять больше, чем свидетельствам специалистов.

Часто используемая в подобных случаях русская поговорка «Нет дыма без огня» нередко вводит в заблуждение. Она объективна только в том случае, если «огнем» называть страсть и воображение людей, добровольно распространяющих слухи. В реальной жизни ориентирование людей на эту поговорку служит хорошей почвой для манипуляции. Отсюда известное правило — «Лги, клеветы, всегда что-то останется». Мы воспринимаем слух, если

он исходит от тех людей, которые по тем или иным причинам знают больше нас. Доверие к слухам неизмеримо возрастает, если они сообщаются человеком, мнением которого мы дорожим.

По мере того как слух распространяется, он становится все более убедительным. Если многие люди независимо друг от друга говорят одно и то же, это вызывает у окружающих желание присоединиться к их мнению. Такова хорошо известная черта человеческой психики, генетически обусловленная стадным инстинктом, существовавшим еще в первобытном обществе<sup>1</sup>.

Слух возникает чаще всего в том случае, если он отвечает какой-то общественной потребности, чьим-то желаниям, скрытым тревогам. Политическая жизнь в особенности, как мы уже постоянно наблюдаем, не может существовать без слухов. Здесь слух — средство передачи скрываемой от общественности информации. Самые распространенные, извечные политические слухи — это слухи, касающиеся заговоров, государственных переворотов, состояния здоровья главы государства. Все сталкивались со слухами о тайной власти, о секретном обществе, которое якобы в действительности управляет жизнью каждой страны. Подобные слухи любят те, кто представляет себе политическую жизнь в виде театра кукол, когда за кулисами сцены обычно скрываются тайные общества, органы разведки, государственной безопасности, мафиозные структуры и т. п. Люди всегда считают, что ими манипулируют те, кто стоит «наверху». Причем так было и есть всегда и у всех народов.

Между тем к слухам следует относиться как к кратковременным заблуждениям. Они всегда существовали и будут существовать параллельно с радио, телевидением, прессой и служат дополнительными средствами информации, необходимыми обществу. Слухи — это своеобразное средство «выпускания пара»: они необходимы для снятия напряжения в социуме.

Большинство людей всю свою сознательную жизнь уверены, что им говорят «не всё». Такие люди есть всегда, и не только там, где их уверенность имеет определенные основания. Люди в своем

---

<sup>1</sup> Обозов Н. Н. Психология внушения и конформности. СПб.: АППиМ, 1997.

воображении и домыслах идут дальше того, что им достоверно известно. Слухи нередко бывают орудием власти, потому что их можно использовать сознательно с определенной целью. Однако чаще слухи являются орудием в руках оппозиции, орудием сопротивления власти.

Людям присуще свойство скрывать плохое и возвеличивать хорошее. Но при этом люди знают, что плохое существует во всем и в каждом. Отсюда и слухи, как признак того, что люди верят не всему, сообщаемому им.

Общество должно бороться со слухами, но в определенном смысле, понимая, что вообще без слухов оно существовать не может. Немного слухов — хорошо, а слишком много — плохо. Это тревожный симптом, дурной признак, который означает сознательную дезинформацию и утаивание правды от народа.

Слухи — это симптом, а не причина. Лучший способ остановить их — говорить о них. Когда они замалчиваются, то кажутся более правдоподобными. Гласность — верный путь устранения большинства возникающих слухов.

Пусковым механизмом злонамеренных и клеветнических слухов часто служат *интриги*. Интрига — это преднамеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или отдельную личность совершать определенные поступки и этим наносит им ущерб. Интриган руководствуется только личной выгодой: от причиняемых им другим людям бед и неприятностей он получает моральное удовлетворение, материальную поддержку, испытывает радость.

Интриги чаще всего тщательно продумываются и планируются, они имеют свою сюжетную линию. Самый любимый инструмент из «джентльменского» набора мастера интриги — распространение слухов и сплетен посредством анонимных писем или звонков. Интриги иногда провоцируются и самими руководителями: таким путем они хотят добиться выгоды и удовлетворяют свою жажду властвовать над ситуацией. Интриганы плетут свои сети очень тонко и скрытно. Особенно изощряются они, когда прибегают к распространению сплетен. Очень часто для таких целей используется недостаток информации. Поэтому опытный руко-

водитель должен обладать тонкой интуицией и контролировать количество поступающей информации так, чтобы не было ее переизбытка или, что более опасно, дефицита. Особенно необходимо это учитывать, когда затрагиваются коренные интересы людей — при изменениях в финансовой сфере или в руководстве, при должностных перемещениях. Слухи, сплетни и досужие вымыслы получают обильную пищу при подозрениях в неслужебных связях или в использовании служебного положения в личных целях. Пышно расцветают интриги и сплетни в среде незагруженных работой сотрудников.

Сегодня уместно говорить о том, что интриги получили более широкое распространение, войдя в ранг особого мастерства, умения. Интрига — это корень такого понятия как «черный пиар». Хотя оптимисты даже в черном пиаре находят проблеск блага для его мишени, т. к., по их мнению, «черный пиар — тоже пиар». Однако с этим согласятся далеко не все. Даже само понятие черного пиара вызывает немало сомнений. Если пиар — это достижение гармонии с внешним окружением благодаря информированию, то какая может быть гармония в манипулировании людьми ради собственного блага в ущерб их интересам?

Для нивелирования таких негативных явлений в коллективе иногда бывает полезно преднамеренно дать людям возможность «эмоциональной разрядки». Когда чувства, особенно отрицательные, загоняются в сферу подсознания, их воздействие становится очень трудно контролируемым. Бывает достаточно малейшей искры в конфликтной ситуации для того, чтобы отрицательные эмоции бесконтрольно выплеснулись из глубины подсознания. При открытом же выражении людьми своих мыслей и чувств эмоциональное напряжение заметно снижается.

От стрессов люди лечатся по-разному: водкой, уколами, длинными отпусками. В то же время существует простое, дешевое и весьма надежное средство. Несколько минут *сплетен* в обеденный перерыв способны поднять настроение и успокоить самого нервного человека. Если за чашкой кофе обсуждать с двумя приятельницами третью, то очень возможно, что вы говорите чистую правду. И такие разговоры полезны в том смысле, что позволяют вам дать себе нервную разрядку. Если, к примеру, сказать о со-

труднице «Как она меня раздражает!», — очень возможно, что это раздражение скоро уйдет.

Существует оптимальный уровень сплетен, который можно расценивать как критерий здоровья коллектива. Если сплетен почти нет, это значит, что люди потеряли интерес друг к другу. Если же сплетен слишком много, значит, люди забивают себе голову всякими пустяками, глупостями, которые не имеют к ним никакого отношения. А это означает, что они могут это позволить себе это делать.

Одна из важных функций сплетен состоит в том, что они служат своеобразным показателем моральных и светских правил, регулирующих жизнь данного общества в настоящее время.

Принято считать, что сплетничают в основном женщины. В действительности это не совсем так. Мужчины сплетничают не намного меньше, только сферы их интересов несколько другие, чем у женщин: кто сколько вчера выпил, что кому сказал начальник и т. п.

Слухи и сплетни делятся на желаемые и пугающие. Например, слух о том, что ваш коллега собирается увольняться, и вас повысят по службе, — желаемый. А вот разговоры о грядущих переворотах и кризисах — это чаще всего пугающие слухи.

Стоит добавить, что в информационных потоках надо разбираться, а не тонуть: соблазн увязнуть в «мутной воде», прельстившись ложными надеждами, или затравленно следить за полунамеками всегда достаточно высок. Непроверенная информация чаще подхватывается эмоциональными натурами (необязательно только женщинами), и именно несвоевременное выражение эмоций часто дает манипуляторам возможности лоббировать свои интересы перед руководством или конкурентами. Слухи, сплетни и интриги — то, без чего не будет существовать ни один коллектив, и сами по себе они не могут повлиять на стратегические цели компании. Но то, насколько работник, а тем более — руководитель, открыт для их восприятия, как он на них реагирует, оказывает самое сильное влияние на ситуацию и окружение. К сожалению, «много шума из ничего» — нередкое явление.

## 4. Лидерство в прошлом и настоящем

Проблема руководства для любой нации определяется человеческой природой, общественным устройством, состоянием государственности и организованности. В IV веке до н. э. Аристотель в своем классическом труде «Политика» назвал человека «политическим животным». Можно также назвать его «животным общественным», заботящимся о представителях собственного вида. Формы человеческих объединений разнообразны: дружба, производственные нужды, фирмы, клубы, церкви, секты, братства; объединяются иногда люди и в преступных, и в военных целях. Многие из этих добровольных объединений вызваны проявлениями лучших сторон человеческой природы. Цели, идеалы, стремления, социальные интересы и связь с обществом образуют тот «клей», который удерживает людей вместе.

Однако человек эгоистичен. Его частные интересы успешно конкурируют с социальными потребностями. Поэтому не всегда следствия объединения людей оказываются благотворными с точки зрения процветания и счастья для общества в целом.

Добровольное подчинение руководству в обществе определяется единством интересов, и взаимодействие между отдельными группами представляет собой важнейший фактор изменения обычаев и социального прогресса. Если бы все люди отдавали абсолютное предпочтение процветанию общества, в правительстве не было бы надобности. Можно было бы принять тезис Генри Торо, гласящий: «Лучше всего то правительство, которое меньше всего управляет; более того, наилучшее правительство не управляет вовсе». Эта мысль из эссе Торо «Гражданское неповиновение» оказала чрезвычайное влияние на Махатму Ганди и его борьбу за независимость Индии через непротравление злу насилем.

Нежелательные последствия деятельности некоторых объединений приводят к конфликтам, из-за которых становится необходимым возникновение более крупного общественного образования-государства. Организация управления в демократическом и плюралистическом обществе является одной из основных задач лидера. Проблема решается легче в случае единоличной власти. Но в

свободном обществе обычной практикой являются бесконечные компромиссы. В критический момент американской истории Бенджамин Франклин, ученый и философ, старый и прикованный к постели, сказал: «Когда вы собираете много людей, чтобы воспользоваться их объединенной мудростью, вы неизбежно собираете вместе все их предрассудки, страсти, ошибки, их местные интересы и их эгоизм. Поэтому я согласен на данную конституцию, поскольку не ожидаю лучшей и не уверен, что лучшая возможна. Свое мнение о содержащихся в ней ошибках я приношу в жертву общественному благополучию».

По словам Аристотеля, те, «кто не нуждается в правительстве, — или звери, или боги». Предполагалось, что преданность богов общему благу так велика, что управление ими было бы излишним; звери же, не будучи разумными, не увидели бы надобности в организации.

Один из критериев, по которым любой лидер может оценивать себя, основан на христианском положении: «Кто хочет между вами быть большим, да будет вам слугою; и кто хочет между вами быть первым, да будет вам рабом» (от Матфея 20:26–27). С практической точки зрения данное положение не было должным образом оценено ни в древнем, ни в современном обществе. Причина этого лежит в вечном конфликте между тем, что правильно, с философской, этической точки зрения, и тем, что стратегически и политически выгодно для данной страны (любой). Трудность объединения этих двух принципов решения внутренних государственных и интернациональных проблем заключается в том, что лица, облеченные властью, обязаны принимать стратегические решения в национальных интересах, без учета этических оценок или последствий. Философы не становятся королями, а короли не бывают философами. Человечество выиграло бы, если бы эти два принципа взаимодействовали более тесно. К сожалению, великие лидеры в качестве слуг народа не всегда находят признание, а диктаторы не всегда осуждаются. Лидеры возникающих демократических государств часто подвергаются критике со стороны граждан своей страны, даже если принимаемые ими решения социально и логически оправданны. Ни один лидер еще никогда не смог угодить всем. Иногда кажется, что непри-

ятие является ценой бессмертия. Так, Авраам Линкольн был убит за то, что спас Союз и превратил Соединенные Штаты в единую нацию.

Когда великий законодатель Солон закончил свою Конституцию, которая дала демократическое правление Афинам, он написал поэму, отражающую его представление о справедливости:

Народ созвал я, слова дав ему залог;  
Скажите ж, в чем нарушил это слово я?  
Свидетельницей будет пред судом времен  
Из всех богинь Олимпа величайшая,  
Святая наша мать, черная Земля:  
Расставленных повсюду крепостных камней  
С нее я снял обузу, возвратил рабу  
Свободу. Многих я сынов ее вернул  
В Афины, в их отчизну богоданную,  
Что на чужбину были проданы: одни —  
Законно, а другие — силою господ.  
Вернул и тех, что в страхе бросились бежать  
И уж забыли речи звук аттической  
В скитаньях долгих; тех же, что внутри страны  
Влачили иго рабства недостойного,  
Господ надменных прихоти покорствуя,  
Свободой снова одарил я. Вот чего  
Достиг я, силу с правдой сочетаю, и все,  
Что обещал, свершил я. Я сравнил затем  
Перед лицом закона добрых и худых  
Тех и других заветам Правды подчинив.

*Перевод Ф. Ф. Зелинского<sup>1</sup>*

Нападки на творение Солона были столь велики, что он дал клятву покинуть свою страну и не возвращаться десять лет. Эту клятву он сдержал. Будучи знатоком международной торговли, Солон не встретил проблем на чужбине. Примерно 636 лет спустя один из самых жестоких римских императоров Гай Юлий Цезарь утверждал, что он вправе сделать что угодно с любым человеком и что римлян слишком много: «Я хотел бы, чтобы римский народ имел одну шею».

---

<sup>1</sup> <http://lib.rus.ec>



Критика на Солона обрушилась потому, что группы, чьи интересы он ущемлял, имели полную свободу критиковать его. Это должны учитывать все лидеры.

Лидерство отражает общественную модель. Сейчас все больше ценится креативность, эмоциональный интеллект в руководстве, и все меньше — диктаторский стиль, авторитарность. Про различия мужского и женского стиля руководства раньше задумывались мало, однако теперь поиск и синтез наиболее продуктивных черт разных стилей актуальны как никогда.

Например, канадский специалист С. Гох, изучая восприятие студентами разных полов стиля сотрудничества в работе, предпочтений в выборе карьеры, стремлений к руководящим должностям и удовлетворения от настоящей или прежней работы, пришел к выводу, что женщины оценивают себя как менее напористых в рабочих ситуациях. Они чаще ставят на первое место, по сравнению с продвижением по службе и карьерой, семейную жизнь и считают начальников-мужчин менее склонными обучать их, чем коллег-мужчин<sup>1</sup>.

Автократический стиль руководства остается актуальной темой, но уже в противопоставлении демократическому стилю. А. Игли и Б. Джонсон приводили данные в пользу как наличия, так и отсутствия различий между полами по этому признаку. Так, по их мнению, женщины обнаруживают тенденцию к более демократическому стилю руководства, включающему собственное участие в работе, и меньшие проявления властности, в то время как мужчины в большей мере склонны к директивному стилю<sup>2</sup>.

Профессор университета Южной Индианы А. Стетам описывала женщин, как в большей мере ориентированных на межличностные контакты и подчеркивающих свою озабоченность делами подчиненных. Тем не менее женщины-лидеры при этом так же

---

<sup>1</sup> Goh, S. C. Sex differences in perceptions of interpersonal work style, career emphasis, supervisory mentoring behavior, and job satisfaction // *Sex Roles*, 1991, № 24(11/12). P. 701–710.

<sup>2</sup> Eagly, A. H., Johnson, B. T. Gender and leadership style: A meta-analysis // *Psychol. Bull.*, 1990, v. 108, № 2. P. 233–256.

устремлены к достижению результата, как и мужчины<sup>1</sup>. Стетам обнаружила также, что мужчины, в отличие от женщин, ориентированных на межличностные отношения для достижения цели, имеют тенденцию уделять особое внимание своему имиджу в компании: они подчеркивают важность своей работы для фирмы и общества в целом, а также свой контроль над важнейшими ресурсами. Мужчины, проявив инициативу, как правило, отходят в сторону, а женщины остаются участниками деятельности и получают удовольствие от совместной деятельности с подчиненными. По мнению мужчин, хорошее руководство должно включать некоторое отстранение от деятельности подчиненных.

Объединение наиболее действенных элементов стилей руководства, свойственных обоим полам, в единый стиль, — наиболее ожидаемая тенденция современного менеджмента. Но гармония должна достигаться в балансе, а не в нивелировании половых различий. Так называемый гуманный стиль руководства должен сочетать в себе рациональность, креативность и эмоциональный интеллект без агрессивности и диктата. Ни на одной ступени иерархии в компании не должно позволяться агрессивное поведение, а проявления открытого агрессивного поведения должны наказываться понижением в должности.

Будущее не похоже на прошлое, поэтому ориентироваться в том, какие черты будут наиболее востребованы в грядущие десятилетия, довольно сложно, но вполне вероятно, что стиль лидерства станет более «женским» по сравнению с тем, как это было в XX столетии.

Ясно, что корпорациям, стремящимся к успеху, в будущем понадобится структурная перестройка. Организационная структура корпораций, общепринятая в настоящее время и отличающаяся высокой степенью авторитаризма в управлении, центрированностью власти, едва ли окажется эффективной в современной экономике. Такая структура не отличается гибкостью и быстротой реакции на происходящие перемены. Устойчивый успех в буду-

---

<sup>1</sup> Statham, A. The gender model revisited: Differences in the management style of men and women // *Sex Roles*, 1987, № 16 (7/8). P. 409–429.

щем зависит от готовности включиться в мировой процесс, от гибкости. По мере развития технологий будут меняться и правила игры. Действовать в соответствии с событиями уже недостаточно, — лидер должен уметь их предвидеть. Он должен предугадывать изменения и видеть связанные с ними новые возможности. Поэтому прогнозирование непременно будет стоять во главе угла.

Как готовить лидеров? Большинство существующих сегодня программ подготовки все-таки малоэффективны. Возможно, ключ к разрешению проблемы находится в развитии способности к инициативному принятию решений и умении действовать в соответствии с ними.

Принятие решений в организациях — сложная и трудная задача уже сейчас, а в будущем она станет еще сложнее и труднее. В былые времена немногочисленные руководители могли удерживать в памяти всю необходимую информацию. Современный уровень развития экономики этого уже не позволяет. Сегодня организационные структуры многомерны, они используют компьютерные системы для сбора и хранения информации. Те лидеры, которые будут обладать *способностью быстро принимать решения*, мгновенно находить и использовать информацию, будут иметь больше шансов на успех.

Еще в 1985 году Р. Клауз писал, что американский бизнес пересек свой Рубикон (апогей). Реализация существующей возможности часто сопряжена с риском. Представляется, что этот тезис тесно связан с понятием «лидерство» и составляет основу успеха в бизнесе. В самом деле, чтобы добиться успеха, руководители должны обладать способностью использовать «подворачивающиеся» возможности. Обычно в тот момент, когда решение должно быть принято, не все основания для его принятия уже известны. Это значит, что руководитель предприятия должен пойти на риск: ведь решение нужно принять при неполной информации. Риск в том и состоит, что решение может быть как удачным, так и неблагоприятным для фирмы.

Что может сделать руководитель в условиях нашей экономики, чтобы риск был оправдан, и шансов на удачное решение было

больше, чем шансов на проигрыш? Ему нужно сконцентрировать внимание на следующих сторонах дела:

- образование и подготовка, как себя самого, так и персонала;
- способность понимать других людей и умение сотрудничать с ними;
- понимание целей предприятия и методов их достижения;
- готовность приспособливаться к переменам, принимать непопулярные решения;
- использование оценочных критериев, которые давали бы возможность извлекать уроки из имеющегося опыта.

Нобелевский лауреат Г. Саймон, задавшись вопросом о том, как принимаются решения в организациях, провел анализ и подверг критике общепринятый тезис, что менеджеры руководствуются полной рациональностью<sup>1</sup>. Предположение, что менеджер способен все просчитать и не просчитаться — иллюзия. Саймон указал, что менеджер учитывает не только прибыль — долговременную или кратковременную, но и психический доход, связанный с его творческими способностями и социальными потребностями. Увеличение дохода может и не быть целью предпринимателя. Кроме того, ситуация на рынке бывает довольно непредсказуема, в чем мы сами могли убедиться в последние годы. Теория ограниченной рациональности оказалась весьма убедительной, но это не значит, что мы не стремимся минимизировать свою ограниченность.

Профессиональная подготовка — одно из важнейших условий принятия правильного решения. Руководитель должен представлять, когда риск оправдан, когда — нет, и какова степень риска. Как в песне: «Нужно знать, когда играть, а когда — пасовать». Лидер должен не только сам расти профессионально, но и способствовать росту своих сотрудников.

Другим важным элементом обоснованного принятия рискованных решений является понимание других людей и умение дости-

---

<sup>1</sup> Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении // Теория фирмы. М., 2000. С. 54–72.

гать с ними сотрудничества, особенно с теми, с кем приходится работать. Также неперенные качества лидера — честность и умение создать атмосферу доверия. Руководитель всегда должен говорить правду, даже тогда, когда это неприятно ему или окружающим. Для достижения сотрудничества это настолько важно, что без честности все остальное теряет смысл.

Американский политолог Дж. Марч писал, что организация «представляет собой скопление выборов, ищущих проблемы; идей и чувств, ищущих ситуации, где они могут быть выражены; решений, ищущих вопросы, на которые они могут быть ответом; и людей, которые принимают решения, ищущих работу»<sup>1</sup>. По его словам, на наши решения в организационных делах влияют не только ограничения, связанные с интеллектом, но и беспорядочные предпочтения — изменчивые и непредсказуемые. Он также указывает на склонность искать компромиссы в конфликтных ситуациях и избегать неопределенности, т. к. она является для менеджера дополнительным стрессом. Многие соперничают друг с другом за право принять решение, но, сделав это, порой вообще не проявляют интереса к начатому делу.

Руководитель должен действовать последовательно и предсказуемо. Казалось бы, какое отношение это имеет к готовности рисковать? На самом деле одно с другим тесно связаны: образование дает руководителю основу для принятия решений; если он может положиться на информацию, полученную от подчиненных, его решение будет более обоснованным. Лидер не нуждается в сотрудниках, способных только всегда и во всем с ним соглашаться: возражения служат стимулом к размышлениям. Подчиненные не должны бояться говорить своему начальнику неприятную правду или спорить с ним.

Чтобы сплотить людей и заставить их успешно работать на благо фирмы, нужна большая общая для всех цель. Того, кто имеет большую цель, жизненные невзгоды не сбивают с толку, а удачи и неудачи одинаково продвигают вперед. Мало иметь цель, надо уметь держаться цели. Вот артист в цирке несет чашечку кофе.

---

<sup>1</sup> Пью Д. С., Хиксон Д. Дж. Исследователи об организациях: Хрестоматия. М.: ЛИНК, 1999.

Спотыкается, падает, кувыркается. Что там могло остаться от хрупкой чашечки?! Но через несколько мгновений он встает и показывает зрителям: и чашечка на блюдечке цела, и кофе не расплескался. Это его профессия. Он умеет это делать. Надо уметь держать цель, как этот артист — чашечку кофе.

Итак, можно сделать вывод, что в экономике одним из показателей успешности деятельности руководителя является то, насколько уверенно он себя чувствует, принимая охотно порой рискованные и непопулярные решения. Как можно уменьшить степень риска, не упуская благоприятную возможность? Лидер должен организовать непрерывное образование для себя и своего персонала; добиться сотрудничества с подчиненными, благодаря которому сможет получить всестороннюю информацию о деле; установить цель деятельности предприятия и определить средства ее достижения; быть гибким в случае изменения ситуации; уметь оценивать результат своей деятельности.

В своей профессиональной деятельности мне на протяжении 25-ти лет приходилось работать и общаться со многими руководителями бизнеса и производства<sup>1</sup>. Самонаблюдение и наблюдение, исследования, социально-психологические тренинги (СПТ) и ролевые и деловые игры (РДИ) с лидерами (руководителями и предпринимателями) позволили выделить два вида власти:

- власть, получаемая в связи с занимаемой должностью, — власть полномочий;
- власть, возникающая из личных возможностей, — власть авторитета.

Власть полномочий предполагает законное право руководителя побуждать, даже принуждать других делать то, что считается важным. Власть полномочий дает лидеру право принуждать, наказывать или поощрять работников для достижения поставленных целей. Ключевое понятие здесь — «законное право», которое официально дается руководителю организацией или группой, и

---

<sup>1</sup> Всего не перечислить, т. к. это заняло бы больше страниц, чем эта глава. Частично автобиографические описания представлены в книге «Совместимость и сработанность людей». СПб.: АППиМ, 2000. С. 138–206.