


UNITED WISDOM

# Харизма и компетентность: разные основания влияния

Отношения и совместная жизнь

Andrey Zarinsh & Maria Evilkut

R-25-N01 · RU

@andrey.zarinsh @ilkutki

# Харизма и компетентность: разные основания влияния

## Эпиграф

*«Может в определённых отношениях направлять действия другого...»*

— Дэвид Юм, «Трактат о человеческой природе», книга I, часть I, раздел IV; фрагмент, собственный перевод United Wisdom с английского текста Project Gutenberg. Многоточие обозначает продолжение исходного предложения. Описание отношения власти не является его оправданием.

## О чём эта статья

Человек умеет собирать внимание, уверенно говорить и побуждать других к действию. Из этого ещё не следует, что он понимает ключевое дело или вправе принимать решения за участников. Статья посвящена различию между откликом на человека, его компетентностью и областью полномочия. Исследование харизматической речи, рассуждение Аристотеля о доверии к оратору и исторические тексты о нравственном примере, совещании и юрисдикции помогают увидеть разные основания влияния. Они не образуют общего учения о правильном руководителе. Речь идёт о конкретной передаче решения: какую задачу поручают, чем подтверждена способность её выполнять и какие права сохраняют затронутые люди. Проверка может закончиться назначением, ограниченным поручением или отказом. Она не обещает убрать неопределённость, измерить достоинство личности или заменить действующие правила организации. Её задача — сделать основание решения яснее, сохранив различие между привлекательностью, знанием дела и правомочием.



@andrey.zarinsh @ilkutki

## I. Влияние начинается раньше полномочия

Представим вымышленный комитет, который выбирает руководителя небольшого совместного проекта. Один кандидат говорит так, что уставшие участники снова видят смысл работы. Другой замечает ошибку в расчётах, которую никто не увидел. Третий напоминает, что комитет может поручить подготовку проекта, но не распоряжение чужими средствами. Все трое сообщают нечто существенное. Ошибка возникает, если один удачный момент становится ответом на все вопросы сразу. Вдохновляющее выступление принимают за доказательство технической пригодности; верный расчёт — за согласие остальных; наличие должности — за неограниченное право решать. Эта сцена не описывает исследованный случай. Она показывает, почему полезно удерживать несколько оснований одновременно, не сводя выбор к общему впечатлению о человеке.

Влияние можно наблюдать до назначения. Люди внимательнее слушают, повторяют чужую формулировку, меняют план или добровольно предлагают помощь. Полномочие относится к другому вопросу: какие решения поручены этому участнику и в отношении кого. Компетентность тоже имеет предмет. Человек может хорошо объяснять замысел, но не знать оборудования; понимать оборудование, но не уметь согласовывать расписание. Признание этих различий не требует подозревать всякую уверенность или выбирать непривлекательного кандидата. Оно позволяет назвать, что именно уже видно и что ещё нужно установить. Сила отклика становится важным наблюдением, однако наблюдение остаётся в своей области и не присваивает себе ответ о всех остальных сторонах поручения.

Такой подход меняет сам разговор. Вместо вопроса, достоин ли человек доверия вообще, участники уточняют: доверия в каком деле, на какой срок и при каких условиях? Общее расположение может помогать работе, но задача требует конкретного соответствия. Приглашение вести встречу отличается от права заключать договор от имени группы. Право подготовить рекомендацию отличается от права обязать других ей следовать. Если эти различия назвать заранее, ограниченное поручение перестаёт выглядеть оскорблением. Это способ сохранить полезную способность человека, не передавая ему решение, для которого не установлены условия. Масштаб мандата становится самостоятельным предметом обсуждения, а не скрытой наградой за хорошее выступление.

## II. Сила речи и предел исследовательского результата

В опубликованной аннотации исследования Antonakis, d’Adda, Weber и Zehnder сообщается об экспериментальном эффекте харизматической речи на производительность: в полевом условии прирост составил примерно семнадцать процентов. Лабораторная часть также показывает влияние речи и зависимость результата от условий. Здесь используется прочитанная издательская аннотация статьи, напечатанной в 2022 году; это не заявление о чтении окончательного полного исследования. Содержательное значение результата ограничено: способ обращения способен менять усилие в изученной задаче. Такой эффект нельзя автоматически превратить в доказательство профессиональной компетентности говорящего, качества каждого его решения или права руководить любой группой. Реакция участников и обоснованность назначения остаются разными вопросами даже при действительно измеренном изменении работы.

Уточнение границ не обесценивает речь. Если людям трудно понять замысел, ясное объяснение может быть существенной частью дела. Способность поддержать внимание, связать отдельные действия с целью и выразить уверенность заслуживает рассмотрения. Но назначение требует выяснить, какие именно действия ожидаются от руководителя. В нашей сцене комитету может быть нужен хороший ведущий обсуждения и отдельно человек, который проверит расчёты. Объединить роли возможно, однако это требует основания для каждой из них. Привлекательная речь не становится ложной только потому, что не доказывает всего. Она становится ненадёжным основанием тогда, когда её действительный результат расширяют до вывода, который исследование или наблюдение не поддерживает.

Есть и предел переноса между условиями. Добровольный отклик на краткое выступление, работа в экспериментальном задании и длительное сотрудничество принадлежат разным ситуациям. Участники могут иначе понимать оплату, цель, последствия ошибки и возможность отказа. Поэтому вопрос о применимости исследования должен предшествовать использованию его числа как аргумента назначения. Достаточно честно сказать: эта опора показывает возможность определённого влияния, а наше поручение требует дополнительных сведений. В изученном пакете нет контролируемого причинного сравнения, которое ранжировало бы харизму, знание дела и формальное полномочие как универсальные альтернативы. Это описание границ нашей опоры, а не утверждение, что таких исследований нигде не существует.

## III. Компетентность относится к определённому делу

Компетентность удобно обсуждать через задачу, а не через почётный ярлык. Что человек должен распознавать, делать и исправлять? Какие ограничения оборудования, времени или взаимодействия он обязан учитывать? В вымышленном проекте способность заметить расчётную ошибку говорит о полезном знании, но не отвечает на вопрос о всей работе. Можно предложить кандидату объяснить решение на небольшом содержательном примере и обозначить, где ему нужна помощь. Это не универсальная процедура отбора и не гарантированный тест. Это способ получить относящееся к поручению свидетельство, не требуя от человека демонстрации превосходства вообще. Действительный ответ может содержать и точное решение, и честное признание неизвестного.

В «Беседах и суждениях» 13:5 Конфуций сопоставляет знание стихов с пригодностью выполнять поручение. В 13:25 говорится об использовании людей согласно их способности. Здесь прочитана выбранная глава в английском переводе James Legge; историческая служба и обучение сохраняют собственный контекст. Тексты не задают современную систему равного найма. Тем не менее они помогают поставить предметный вопрос: превращается ли освоенное знание в действие, которое требуется в этой роли? Сопоставление не разрешает обесценивать образование или оценивать человека только по немедленному результату. Иногда результат зависит от ресурсов и участия других. Умение увидеть эти условия само может быть частью знания дела, если человек объясняет их конкретно.

Важно также отличить компетентность от её восприятия. У Аристотеля в «Риторике» II.1 доверие к оратору связано с воспринимаемыми рассудительностью, нравственным характером и благорасположением. Предмет рассуждения — убеждение слушателей и суждение, а не подтверждённая квалификация в любой профессии. Уверенная манера может создавать впечатление осведомлённости; точный спокойный ответ может получить меньше внимания. Из этого не следует, что впечатление всегда ошибочно или что оно почти всегда заменяет реальную способность. Следует более ограниченный вывод: впечатление нужно рассмотреть рядом с относящимися к делу основаниями. Тогда можно признать коммуникативную силу человека и всё же отдельно спросить, какие сведения подтверждают его готовность к поручению.

## IV. Область правомочия не выводится из способности

У Юма в книге I, части I, разделе IV «Трактата» отношение господина и слуги появляется среди примеров связи идей через причинность. Он описывает возможность направлять определённые действия другого, возникшую из силы или соглашения. Здесь особенно важно не перепутать описание отношения с его одобрением. Текст позволяет заметить, что воздействие имеет предмет и условия; он не доказывает, что наличие силы создаёт справедливое право. Для современного читателя различение остаётся полезным именно при сохранении этой границы. Человек может добиться нужного поведения и одновременно не иметь правомочия требовать его. Успех воздействия сам по себе не отвечает на вопрос о допустимости способа.

Аквинат в «Сумме теологии» II–II, вопросе 67, статье 1 рассматривает возможность судить человека, который не находится под соответствующей юрисдикцией. Полностью прочитанная статья включает возражения, ответ и ответы на возражения; различены обычная и делегированная власть, отдельно обсуждён добровольный арбитраж. Это христианское схоластическое рассуждение о суде, а не нынешняя юридическая инструкция. Его нельзя приложить к комитету как действующее правило. Структурное сопоставление уже: знание предмета и способность вынести суждение не совпадают с областью, в которой человеку поручено решать. Указание на основание и предел полномочия имеет значение независимо от того, насколько убедительно или компетентно выступает его носитель.

В нашей сцене кандидат может лучше других понимать проблему и всё же не распоряжаться средствами участников. Комитету требуется выяснить, кто вправе предоставить доступ, изменить бюджет или принять обязательство. Если решение затрагивает людей вне комитета, внутренняя поддержка не становится автоматически их согласием. Возможна передача рекомендации уполномоченному участнику; возможно отдельное согласование; иногда действие пока недоступно. Называть этот предел стоит до обещания результата. Иначе человек получает поручение, которое невозможно выполнить честным способом, а группа позже обвиняет его в отсутствии решительности. Ограничение мандата не отменяет полезности знания: оно определяет, как знание может участвовать в решении без присвоения чужих прав.

## V. Нравственное впечатление и наблюдаемое поведение

Нравственный характер важен, но его нельзя исчерпать приятным впечатлением. Аристотелевское описание доверия к оратору показывает роль того, каким слушатели считают говорящего. Оно не даёт читателю доступа к внутренней добродетели человека. Можно наблюдать, как кандидат обращается с возражением, признаёт ошибку, указывает на чужой вклад и сообщает о пределах своего знания. Эти поступки относятся к ситуации и допускают уточнение. Они не создают полного портрета личности. Решение о поручении выигрывает от такой скромности: группе нужны достаточно содержательные основания для конкретного сотрудничества, а не окончательный нравственный приговор тому, кто перед ней выступает. Право человека на неизвестную другим часть жизни при этом сохраняется.

В «Беседах и суждениях» 2:3 нравственное руководство и ритуал сопоставлены с управлением через постановления и наказания; в 13:6 действие руководителя связывается с тем, исправен ли он сам. Эти места принадлежат историческому нравственно-политическому порядку. Они не доказывают, что современные правила, ответственность или контроль можно заменить хорошим примером. Их ограниченная помощь для нашей темы состоит в другом: поведение носителя распоряжения входит в отношение с тем, что он требует от других. Если человек призывает к точности, но скрывает свои ошибки, несоответствие относится к самому поручению. Его можно назвать без заявления, что мы уже узнали всю сущность этого человека.

Поведение нужно рассматривать вместе с возможностью его увидеть. Публичная встреча может показывать лишь удобную часть взаимодействия; прошлый опыт может быть неполным или пересказан заинтересованным участником. Поэтому отсутствие неприятного эпизода не становится доказательством безупречности, а единичное свидетельство требует понимания обстоятельств. Вместо поиска совершенного кандидата можно определить значимые для роли условия: как сообщается о конфликте интересов, кто принимает жалобу, где исправляется ошибочное решение. Это современное редакционное применение, а не выведенная из древнего текста готовая процедура. Его смысл — сделать дальнейшее сотрудничество наблюдаемым и поправимым, сохранив защиту затронутых людей и возможность честно пересмотреть первоначальное впечатление.

## VI. Доверие и совещание сохраняют разные основания

В «Беседах и суждениях» 12:7 доверие народа поставлено в связь с устойчивостью правления. Этот смысл не сводится к популярности руководителя. В выбранном кораническом аяте 42:38 взаимный совет назван рядом с ответом Богу, молитвой и расходованием полученного. Здесь используются прочитанные тексты и указанная переводная опора, а не заявление о чтении всего корпуса традиций. Их можно сопоставить по отношению решения к другим людям. Однако доверие и совещание остаются разными понятиями, а религиозный контекст аята нельзя убрать ради современной управленческой схемы. Один аят не устанавливает для каждой организации порядок выбора, голосования или право вето.

В современном применении полезно уточнить, чьё участие требуется и о чём именно идёт обсуждение. Совещание может касаться способа выполнения уже согласованной задачи; оно может касаться самой цели; иногда требуется отдельное согласие человека, чьи ресурсы предполагается использовать. Участники не обязаны приходить к единому переживанию или одинаковой оценке кандидата. Разногласие может сохраняться после решения, если правила участия допускают это и обязательства названы честно. Консультация перестаёт быть содержательной, когда ответ заранее объявлен единственно возможным, а вопросы рассматриваются как признак недоверия. Возможность сообщить существенное обстоятельство важна независимо от приятности разговора и от того, насколько уверенно представлена цель.

При этом любое совещание имеет границы. Не каждый обсуждаемый вопрос подлежит решению всех присутствующих; не всякое большинство вправе отменить права отсутствующего человека. Участие также требует времени, понятной информации и допустимого способа ответа. Нельзя обещать, что само расширение обсуждения автоматически исправит назначение. Можно спросить конкретнее: у кого есть относящееся к задаче знание, кого затронут последствия и кто действительно уполномочен принять решение? Ответы могут назвать разные круги людей. Это различение позволяет пригласить необходимое участие, не превращая всех в один орган власти и не возлагая на человека ответственность за решение, которое ему не было предоставлено.

## VII. Полезный результат не доказывает всех оснований

Положительный результат заслуживает внимания, но тоже требует предметного описания. Что именно изменилось, при каких условиях и для кого? Работа могла ускориться, а число ошибок возрасти; участники могли выполнить больше, не получив обещанного объяснения условий. Эти возможности не являются утверждением о конкретном исследовании. Они показывают, почему одно число не исчерпывает оценки поручения. В полевом эксперименте с речью измерен определённый рабочий отклик. В другом исследовании Goodall о врачах-руководителях и больничных показателях авторская аннотация прямо удерживает наблюдательную связь, не заявляя причинного превосходства. Эти два вида опоры нужно описывать отдельно, а не собирать из них общий рейтинг правильного руководителя.

В больничном исследовании сопоставлены руководители и показатели ведущих больниц в выбранных специализациях. Прочитана аннотация, а не полный набор данных или все методы. Для статьи достаточно её ограниченного значения: знание ключевого дела заслуживает исследования, а обнаруженная ассоциация сама не устанавливает причину. Нельзя переносить её в совет о лечении, кадровую норму для всех больниц или гарантию хорошей организации. Наш вымышленный комитет также не вправе ссылаться на чужую отраслевую связь как на завершённую проверку своего кандидата. Опора может подсказать вопрос о предметном опыте; ответ на этот вопрос всё равно относится к действительному поручению, доступным сведениям и условиям работы.

Так же важно не превращать недостаток исследований в универсальное утверждение об отсутствии знания. Мы вправе сказать, что в использованных источниках не найдено достаточной опоры для определённого сравнения. Это не означает, что никто никогда его не изучал. Практическое решение иногда приходится принимать при неполных сведениях. Тогда честный путь — назвать неопределённость, выбрать допустимый масштаб поручения и установить, какие новые обстоятельства будут существенны для пересмотра. Такой подход не гарантирует успешного результата. Он препятствует более узкой ошибке: представлять ограниченное наблюдение как доказательство, которое уже разрешило всю ситуацию и сделало дальнейшие вопросы ненужными.

## VIII. Традиции помогают различать, сохраняя свои пределы

В AN 3.65, в прочитанном переводе Bhikkhu Sujato, среди недостаточных оснований перечислены видимость компетентности и почтение к учителю. Дальнейшее рассуждение связано с алчностью, ненавистью, заблуждением, оценкой разумных людей и вредом или благом; текст завершается религиозными основаниями и обращением к прибежищу. Поэтому его нельзя пересказать как отказ от всех учителей, рассуждения или традиции вообще. Для нашей темы существенно более точное различение: уважение к носителю знания ещё не исчерпывает основания следовать определённому действию. Сравнение с Аристотелем касается разрыва между убедительностью и проверкой, но не утверждает, что буддийская практика и теория риторики имеют одну цель.

В «Бхагавад-гите» 18:43 качества определённой роли описаны в контексте природы и обязанностей кшатрия. Прочитан сам стих с переводом и объяснением слов; соседние стихи не заявляются здесь как новая прочитанная опора. Его нельзя превращать в современное оправдание назначения по рождению или в универсальный список качеств менеджера. Сопоставление с конфуцианским обсуждением поручения позволяет заметить связь роли с действием, одновременно сохраняя различие оснований. Участие в общей задаче сегодня требует рассмотрения доступной способности, согласия и действующих условий. Эти требования являются нашим редакционным применением и не приписываются всем историческим авторам как будто уже сформулированная ими единая норма.

У Локка в Первом трактате, главе IX, § 81 обсуждается возможность опознать действительного носителя заявленного права в полемике с наследственным аргументом Филмера. У Гоббса выбранный абзац главы XLVII «Левиафана» относится к церковным учителям и удержанию их авторитета. Уточнение контекста меняет употребление этих мест: они не являются общими экспериментальными законами современной власти. Историческая мысль помогает задать различающие вопросы, но не должна украшать заранее выбранный ответ. Если точный локатор или смысловой объём не установлен, лучше отказаться от ссылки в новой редакции, сохранив её в истории, чем выдавать богатство библиографии за полноту проверки.

## IX. Проверка требует предмета, доступа и допустимого способа

Вернёмся к комитету. Он может выписать задачу, доступные свидетельства способности и предполагаемые полномочия отдельно. Для ведения обсуждения есть наблюдавшееся выступление; для расчётов нужен пример относящейся работы; для распоряжения средствами требуется действительное основание. Это ещё не завершённое назначение. Участники должны понять, какие сведения можно проверить, кто имеет к ним доступ и что нельзя требовать от кандидата. Необоснованное вторжение в частную жизнь не становится допустимым из-за желания полной уверенности. Проверка относится к роли и должна оставлять человеку возможность сообщить о существенном ограничении без принуждения придумывать всестороннее доказательство собственной ценности.

Ограниченное поручение иногда помогает получить новые относящиеся сведения, но не следует обещать безопасность любого испытания. Даже короткое действие может затронуть деньги, доступ или чужое время. До начала нужно определить, что действительно поручается и кто вправе прекратить участие. Если задача требует необратимого решения, пробный формат может быть неуместен. Тогда необходимо другое основание или отказ от действия. Современные правила организации сохраняют самостоятельное значение; статья не заменяет их универсальной схемой. Смысл раздельной записи проще: не позволить одному впечатлению незаметно расшириться до решения с последствиями, которые группа не рассмотрела и на которые затронутые люди не соглашались.

Полезно заранее назвать и основание пересмотра. Обнаруженная ошибка, новое ограничение ресурсов или выход за предел полномочия требуют разных ответов. Иногда достаточно исправить расчёт; иногда нужно уменьшить задачу; иногда поручение следует вернуть тому, кто вправе его предоставить. Пересмотр не обязательно означает нравственное разоблачение кандидата или признание всего первоначального решения бессмысленным. Он может означать, что изменился относящийся факт. Возможность уточнить решение должна быть действительной, а не обещанной ради спокойствия участников. При этом ни согласованный срок проверки, ни открытость обсуждения не гарантируют справедливости сами по себе: сохраняется необходимость рассматривать реальные права и последствия.

## X. Мандат остаётся конкретным отношением

Три основания могут поддерживать друг друга, но не обязаны совпадать в одном человеке. Хорошая речь помогает объяснить компетентное решение; знание дела делает объяснение содержательным; ясный мандат позволяет действовать без присвоения чужой воли. Такая согласованность имеет значение лишь в определённой ситуации. Она не устанавливает окончательного типа личности, которому всегда следует доверять. В другой задаче распределение ролей может оказаться иным. Комитет способен сохранить яркого ведущего, пригласить отдельного специалиста и передать заключение уполномоченному участнику. Разделение работы не является поражением харизмы или компетентности. Оно признаёт, что разные способности и права могут иметь разных носителей.

Назвать основание полезно также после назначения. Человек знает, чего от него ждут; участники знают, что вправе просить; те, кого затронут последствия, понимают, куда обратиться. Однако ясная запись не отменяет возможности злоупотребления или ошибки. Она создаёт лишь доступный предмет для дальнейшего рассмотрения. Если носитель полномочия ссылается на общее доверие вместо ответа о конкретном действии, исходное различение снова становится нужным. Поддержка человека не означает согласия со всем, что он сделает. Признание его способности не отменяет необходимости соблюдать условия. Разрешение действовать в одной области не становится разрешением управлять всеми сторонами жизни участников.

Можно поэтому закончить выбор менее торжественно и точнее: этому человеку поручается эта задача при этих условиях; отдельные вопросы пока остаются открытыми. Такая формулировка не обещает идеального руководства и не требует отказа от вдохновения. Она позволяет ценить действительную силу речи, предметное знание и способность брать ответственность без смешения оснований. Участники сохраняют право уточнять последствия, сообщать существенное и пользоваться допустимым способом пересмотра. Влияние остаётся наблюдаемым отношением, компетентность — способностью в деле, а мандат — ограниченным поручением. Их согласование требует внимания к ситуации; его нельзя однажды заменить общим ответом о том, кто перед нами: харизматичный, компетентный или достойный доверия человек.

## Что это значит на практике

Выберите одно действительное поручение, которое сейчас уместно обсуждать. Это может быть небольшая совместная задача, рекомендация или ведение встречи. Не начинайте с общей оценки личности. В первой записи назовите ожидаемое действие и людей, которых затронут последствия. Во второй отделите уже видимый отклик от свидетельств способности выполнить именно эту работу. В третьей укажите, кто действительно вправе поручить решение и какие права другого человека это поручение не отменяет.

Затем отметьте известное и неизвестное. Хорошее выступление можно признать хорошим выступлением; пример точной работы — свидетельством в определённой области. Не нужно обесценивать эти сведения, чтобы заметить их предел. Если требуется уточнение, выберите относящийся к роли вопрос и допустимый способ получить ответ. Не требуйте доступа к частной жизни или выполнения рискованного действия ради доказательства доверия. Если основание не установлено, возможны ограниченное поручение, отдельное согласование или отказ; ни один вариант не становится обязательным для каждой ситуации.

Наконец, сформулируйте предмет возможного пересмотра: какое обстоятельство потребует нового обсуждения, кто его примет и каким способом можно сообщить об ошибке. Эта запись не гарантирует законности, справедливости или успеха. Она помогает увидеть, что именно решено и чего решение ещё не устанавливает. Если речь идёт о профессионально регулируемой области, её действующие требования сохраняются. Завершите рассмотрение, когда доступный вопрос прояснён: постоянный поиск полной уверенности не является условием обычного сотрудничества.

## Ключевая цитата

> *«Рассудительность, хороший нравственный характер и благорасположение».*

— Аристотель, «Риторика» II.1; короткий фрагмент, собственный перевод United Wisdom с перевода W. Rhys Roberts. В контексте названы основания доверия к говорящему; фрагмент не удостоверяет профессиональную квалификацию.

## Связи между традициями

1. **Воспринимаемый характер и нравственный пример.** Аристотель в «Риторике» II.1 связывает доверие к оратору с воспринимаемыми рассудительностью, характером и благорасположением. «Беседы и суждения» 2:3 и 13:6 связывают управление с нравственным примером и отношением между собственным поведением и распоряжением. Общий механизм сопоставления — поведение носителя влияет на отношение к его словам. Граница: риторическое убеждение и историческое нравственно-ритуальное управление имеют разные задачи; ни одна опора не устанавливает современную квалификацию, согласие участников или достаточный мандат.

2. **Доверие народа и взаимный совет.** В «Беседах и суждениях» 12:7 доверие связано с устойчивостью правления. Коран 42:38 называет взаимный совет среди религиозных действий — ответа Богу, молитвы и расходования полученного. Общее отношение состоит в том, что влияние затрагивает людей, а не исчерпывается качеством носителя. Граница: доверие и совещание не тождественны, а один аят не задаёт современного порядка голосования или вето. Сопоставление сохраняет разные религиозные и исторические основания; современное приглашение к участию является редакционным применением.

3. **Возможность воздействовать и область юрисдикции.** Юм, «Трактат» I.I.IV, описывает отношение власти среди причинных связей, включая силу или соглашение. Аквинат, «Сумма теологии» II–II, 67.1, обсуждает обычную и делегированную юрисдикцию и отличает добровольный арбитраж. Общий механизм — различать фактическое направление действия и область правомочия. Граница: описательный пример Юма не оправдывает силу, а схоластическое рассуждение Аквината не заменяет действующего права; современное поручение требует собственных оснований.

4. **Убедительность и недостаточность внешней опоры.** У Аристотеля II.1 воспринимаемые качества объясняют доверие слушателей. В AN 3.65, Sujato, сегменты 4.1 и 26.1, видимость компетентности входит в перечень недостаточных оснований; дальнейший контекст различает вредные и благие качества, оценку разумных людей и религиозную практику. Общая проблема — доверие к носителю и основание определённого действия могут расходиться. Граница: буддийское этическое наставление не является теорией риторического успеха и не отвергает всех учителей или рассуждение вообще.

5. **Качества роли и способность выполнить поручение.** «Бхагавад-гита» 18:43 описывает качества кшатрия в контексте природы и обязанностей. «Беседы и суждения» 13:5 и 13:25 связывают знание и использование способностей с действием в поручении.

Общий механизм сопоставления — роль имеет отношение к тому, что её носитель способен делать. Граница: богословское основание варны и конфуцианское обучение не становятся единым современным критерием назначения; сопоставление не оправдывает выбор по рождению и не отменяет согласия или действующих условий.

6. **Опознаваемый носитель и предел поручения.** Локк, Первый трактат IX, § 81, ставит вопрос об опознании носителя заявленного права в критике наследственного аргумента Филмера. Аквинат II–II, 67.1 рассматривает область, в которой судья вправе решать, и отдельные основания арбитража. Общий механизм — право требует указания на конкретного носителя и отношение, а не только общего признания власти. Граница: полемика о происхождении титула и схоластическое учение о суде различны; современная процедура назначения является самостоятельным применением и не выводится полностью из этих текстов.

## Первоисточники

Antonakis, J., d'Adda, G., Weber, R., Zehnder, C. «Just Words? Just Speeches? On the Economic Value of Charismatic Leadership». Management Science 68(9), 2022, 6355–6381; опубликовано онлайн 28 декабря 2021 года. Использована полная издательская аннотация и библиографические сведения: полевой эффект речи, лабораторная часть и зависимость от условий. Окончательный полный текст исследования здесь не прочитан; эффект не является удостоверением компетентности или мандата. Издательская страница.

Goodall, A. H. «Physician-leaders and hospital performance: is there an association?». Social Science & Medicine, 2011, DOI 10.1016/j.socscimed.2011.06.025. Использована полная авторская аннотация: наблюдательная связь в выбранных ведущих больницах, без причинного вывода о превосходстве врачей-руководителей. Полная статья и набор данных не заявляются прочитанными. PubMed.

Аристотель. «Риторика» II.1, перевод W. Rhys Roberts; прочитана вся выбранная часть и сведения о переводе. Использованы основания доверия к оратору; риторическое восприятие не приравнивается к установленной профессиональной способности. MIT Internet Classics Archive.

Конфуций. «Беседы и суждения»: 2:3, 12:7, 13:3 по выбранным учебным извлечениям из Sources of Chinese Tradition, составители Wm. Theodore de Bary и Irene Bloom, 1999; 13:5, 13:6, 13:25 — прочитанная глава XIII с указанием перевода James Legge. Составители сборника не названы переводчиками каждого извлечения; сохранён исторический контекст ритуала, обучения и службы. Учебные извлечения Columbia; глава XIII.

Дэвид Юм. «Трактат о человеческой природе» I.I.IV, «О связи или ассоциации идей»; прочитан полный выбранный раздел. Английский текст Project Gutenberg; RU-фрагмент переведён United Wisdom. Причинное описание отношения власти не является его нормативным оправданием. Текст издания.

Фома Аквинский. «Сумма теологии» II–II, вопрос 67, статья 1; английский перевод Fathers of the English Dominican Province, второе исправленное издание 1920 года. Прочитаны все возражения, ответ и ответы на возражения выбранной статьи, а также сведения о переводе. Историческая юрисдикция и арбитраж не предлагаются как нынешняя юридическая инструкция. New Advent.

AN 3.65, перевод Bhikkhu Sujato; прочитаны все представленные сегменты официального файла Bilara, включая этический контекст, четыре утешения и прибежище. Внешняя убедительность рассмотрена в границах буддийского наставления, без отрицания всякого рассуждения или учительства. Официальный перевод.

«Бхагавад-гита» 18:43, английский перевод A. C. Bhaktivedanta Swami Prabhupada, Bhaktivedanta Book Trust; прочитан стих, перевод и словарные пояснения. Использован ограниченный контекст качеств кшатрия; соседние стихи не заявляются прочитанными и назначения по рождению не обосновываются. Vedabase.

Коран 42:38, выбранный стих по сопоставлению именованных английских переводов IslamiCity; для смыслового пересказа использован перевод Muhammad Abdel Haleem. Прочитаны варианты выбранного стиха; молитва, ответ Богу и даяние сохраняют религиозный контекст совета. Один стих не считается полной теорией государственного устройства. Страница стиха.

Джон Локк. Первый трактат о правлении, глава IX, § 81; «Сочинения», том IV, текст Online Library of Liberty. Прочитан весь § 81 и соседние §§ 82–83; речь об опознании носителя права в споре с Филмером. Это именно Первый трактат, не цитата из Второго. Издание OLL.

Томас Гоббс. «Левиафан» (1651), часть IV, глава XLVII; прочитан выбранный полный абзац об авторитете церковных учителей с предшествующим контекстом. Использован ограниченный исторический смысл; это не эмпирический закон удержания всякого мандата. Текст главы.

## Теги

харизма, компетентность, влияние, доверие, полномочие, мандат, правомочие, юрисдикция, делегирование, согласие, участие, совещание, подотчётность, нравственный пример, воспринимаемая компетентность, риторика, рассудительность, благорасположение, эксперимент, причинность, наблюдательные данные, границы переноса, знание дела, выбор руководителя, проверка решения, пересмотр, Конфуций, Аристотель, Юм, Аквинат, Локк, религиозный контекст

## Про авторов

Andrey Zarinsh — автор и основатель проекта United Wisdom. Исследует темы внутренней трансформации, единства традиций, межкультурного диалога и современной духовной дисциплины. Instagram: @andrey.zarinsh.

Maria Evilkut — соавтор United Wisdom. Помимо исследовательской работы, она стремится проверять эти идеи на практике и наблюдать, как принципы единства и взаимопонимания работают в реальной жизни между людьми и культурами. Instagram: @ilkutki.