ОТ ИДЕИ К УСПЕХУ

Раввин и Президент

Десять заповедей для лидеров XXI века

Книга «Раввин и Президент» – маяк, указывающий нам путь к успеху в многообразном и стремительно развивающемся мире менеджмента XXI века.
Д-р Мартин Кросс, президент Novartis-Australia

Символ®

Томас Д. Цвайфель
Аарон Л. Раскин

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-179-0, название «Раввин и Президент. Десять заповедей для лидеров XXI века» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, атакже сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.

The Rabbi and the CEO

The Ten Commandments for 21st Century Leaders

Thomas D. Zweifel, Ph.D.
Rabbi Aaron L. Raskin

SelectBooks, Inc.

ОТ ИДЕИ К УСПЕХУ

РАВВИН И ПРЕЗИДЕНТ

Десять заповедей для лидеров XXI века

Томас Цвайфель и Аарон Раскин

Санкт-Петербург — Москва
2010

Серия «От идеи к успеху»

Томас Цвайфель и Аарон Раскин

Раввин и Президент
Десять заповедей для лидеров XXI века

Перевод С. Мининой

Главный редактор	*А. Галунов*
Зав. редакцией	*Н. Макарова*
Выпускающий редактор	*П. Щеголев*
Научный редактор	*А. Бродоцкая*
Редактор	*Е. Лурье*
Корректор	*С. Минин*
Верстка	*К. Чубаров*

Цвайфель Т., Раскин А.
Раввин и Президент. Десять заповедей для лидеров XXI века. – Пер. с англ. – СПб: Символ-Плюс, 2010. – 336 с., ил.

ISBN 978-5-93286-179-0

Сегодня управление зашло в стадию кризиса. Как в бизнесе, так и в правительстве руководители похожи на корабли, потерявшие курс. Они не имеют четкого направления в безграничном море экономики, Интернета и штормовых рынков. Управлять сегодня может практически каждый, но где взять истинных лидеров, лидеров XXI века? Где искать способность к лидерству – в генах, культуре, образовании? Ответ на этот вопрос можно попытаться отыскать в неожиданном источнике – в трехтысячелетней традиции иудаизма. Тора, Талмуд и Каббала содержат множество жизненных историй, которые дают современным менеджерам удивительно практичные уроки.

Авторам этой книги удалось объединить неподвластную времени мудрость десяти заповедей с современной методологией обучения руководителей, основанной на личном 25-летнем опыте.

Издательство выражает благодарность представителям Большой хоральной синагоги Санкт-Петербурга за консультации и научную редактуру книги.

ISBN 978-5-93286-179-0
ISBN 978-1-59079-150-9 (англ)

© Издательство Символ-Плюс, 2010
Authorized translation of the English edition © 2008 SelectBooks, Inc. This translation is published and sold by permission of SelectBooks, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

Все права на данное издание защищены Законодательством РФ, включая право на полное или частичное воспроизведение в любой форме. Все товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки, упоминаемые в настоящем издании, являются собственностью соответствующих фирм.

Издательство «Символ-Плюс». 199034, Санкт-Петербург, 16 линия, 7,
тел. (812) 324-5353, www.symbol.ru. Лицензия ЛП N 000054 от 25.12.98.

Подписано в печать 31.08.2010. Формат 70×90 $^{1}/_{16}$. Печать офсетная.
Объем 21 печ. л. Тираж 1500 экз. Заказ №
Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

Великий и мудрый раввин Симха Бунам из Пшисха
однажды сказал своим ученикам: «Я хотел написать книгу.
Я хотел, чтобы она называлась „Человек“
и выражала бы всю суть человеческого существа.
Но потом я решил не писать эту книгу».
Мы были не так мудры, как Симха Бунам.

Авторы

Оглавление

Отзывы 11

Об авторах 19

Предисловие 21

Почему мы назвали эту книгу «Десять заповедей для лидеров XXI века»? 25

Благодарности 38

Введение: оценка своих лидерских качеств 41

ЗАПОВЕДЬ I. Исход из Египта: выход за личные границы 44

Ответственность = способность отвечать 54

Анализ своих психологических ожиданий и слабых мест 59

Метод 1.1. Пять заблуждений, свойственных нечеткому мышлению 63

Метод 1.2. Пять типов власти 64

Солнце зайдет и без Твоей помощи 66

Смирение в XXI веке 70

ЗАПОВЕДЬ II. Не сотвори себе кумира: оригинальное видение 79

Нация пророков 81

Пророки против реалистов и фантазеров 82

Всепобеждающая апатия 85

Как оставить прошлое в прошлом? 88

Отказ от старых принципов 90

Метод 2.1. Нерешенные проблемы 93

Создание общей концепции 95

Метод 2.2. Групповой поиск концепции будущего 96

Живи будущим сегодня 100

Поддержание жизнеспособности концепции 104

Метод 2.3. Пять шагов к восстановлению концепции 104

ЗАПОВЕДЬ III. Не произноси имени Господа напрасно: слова как средство управления 108

Язык – дом бытия 117
Обратная связь между начальниками и подчиненными 119
Метод 3.1. Как наладить эффективную обратную связь за 6 шагов 121
Метод 3.2. От жалоб к обязательствам 128
Вы меня слушаете? 130
Метод 3.3. Текст и подтекст 132

ЗАПОВЕДЬ IV. Помни день субботний, чтобы святить его: сила слова «нет» 135

Антиреклама суеты 138
Отрешение от суеты и Тора 144
Остров в океане времени 146
Обретение внутреннего покоя: практические рекомендации 148
Быть лидером – значит, уметь сказать «нет» 150
Метод 4.1. Приоритеты как орудие лидера 151
Метод 4.2. Освобождение 157

ЗАПОВЕДЬ V. Чти отца твоего и мать твою: умение ценить 161

Разрыв и раскол во всем 166
Метод 5.1. Негативное и благотворное 166
Бог – в мелочах 168
Каждый человек на счету 175

ЗАПОВЕДЬ VI. Не убивай: управление эмоциями 182

Из рабов в премьер-министры 193
Не теряйтесь – пользуйтесь 196
Метод 6.1. Как сдержать злость на начальника 200
Метод 6.2. Возвращение к истокам гнева 201
Случайность или провидение? 204
Метод 6.3. Привитие сотрудникам навыка управления эмоциями 208

ЗАПОВЕДЬ VII. Не прелюбодействуй: добросовестность 211

Пандемия лжи во всех слоях общества 216
Сила искреннего признания 222
Что такое добросовестность? 226
Когда совесть вступает в конфликт с другими решающими факторами 228
Метод 7.1. Четыре типа этических дилемм 230

ЗАПОВЕДЬ VIII. Не укради: благотворительность 240

Выход за пределы сделочного мышления 245
Благотворительность как конкурентное преимущество 249
Метод 8.1. Модель Рауля Хулия – инвестирование из будущего 252
Модель открытого бизнеса 257

ЗАПОВЕДЬ IX. Не отзывайся о ближнем твоем свидетельством ложным: от провала к прорыву 260

Четыре ловушки для потерпевшего неудачу 264
Неудачи как движущая сила успеха 271
Метод 9.1. Как превратить беды в победы за три шага 276

ЗАПОВЕДЬ X. Не возжелай: в чужой шкуре 283

В одной лодке с «ними» 286
Трудности перевода 289
Мои враги делают меня мудрее 292
Метод 10.1. Театр: играем роль противника 296
Метод 10.2. Проникновение в чужой менталитет: «Луковая модель» 298
Бытие не индивидуально 302
Команда, единство, сплочение 307
Во имя мира поступись правдой 309

Приложение 313

Десять заповедей (Исход 20:1–14) 313
Семь законов Ноя 314
Тринадцать принципов веры 314

Рекомендуемая литература 316
Другие книги Раввина и Президента 321
Ресурсы для лидеров 323
Алфавитный указатель 325

Отзывы

«У меня неустойчивое внимание, но от этой книги я не мог оторваться. Она очень познавательна и занимательна. Это одна из тех исключительно редких книг, которые открывают простым смертным путь к профессиональному управлению. Если вы руководитель, сделайте себе подарок – приобретите ее. Она помогает обрести ту лидерскую силу, которой очень не хватает сейчас в залах заседаний и которой вы не найдете больше нигде.»

Али Велши, ведущий корреспондент CNN по бизнес-тематике

«Книга „Раввин и Президент“ – маяк, указывающий нам путь к успеху в многообразном и стремительно развивающемся мире менеджмента XXI века. В сегодняшних сложных условиях подлинные лидерские качества и нравственные ориентиры стали важнее, чем когда-либо. Эта книга дает нам представление об этих качествах как о ключевых составляющих успеха, а также указывает способы их обретения и развития.»

Д-р Мартин Кросс, президент Novartis-Australia

«Будучи главой Еврейской Федерации Нью-Йорка, я часто выступаю перед членами еврейской общины, рассказывая им о лидерстве, о ценностях и о так называемом „дефиците видения“ в наших организациях и общинах. Лучшее управление и руководство будет на пользу всем нашим учреждениям. „Раввин и Президент“ – увлекательная книга, кладезь правильных взглядов, представлений и, да, – мудрости. Она полностью поглощает читателя (по меньшей мере, автора этих строк). Я рекомендую ее всем – как членам еврейской общины, так и всем остальным людям, берущим сегодня на себя роль лидера. Коль а-кавод.»

Д-р Джон Рускай, исполнительный вице-президент и генеральный директор Еврейской Федерации Нью-Йорка

«В наш век, когда все дозволено и, к сожалению, почти нет никаких правил и ограничений, бывает приятно заново открыть древнюю мудрость. Философия, которой посвящена эта книга, живет вне времени, эффективна и практична – именно этого и следует ожидать от совместного творения раввина и президента компании!»

Скотт Э. Снук, профессор кафедры организационного поведения Гарвардской школы бизнеса

«В течение 30 лет возглавляя проект по борьбе с голодом The Hunger Project, я столкнулась со всеми трудностями, которые встают перед лидерами XXI века, от проблем организации мирового движения до сплачивания людей вокруг общей, почти неосуществимой цели, от вдохновения лидеров во всех сферах общества до необходимости руководителей организации следовать своей миссии даже в чрезвычайно неблагоприятных условиях. Я рада, что сегодня и в будущем лидеры будут иметь под рукой такое руководство, как книга „Раввин и Президент". Эта основательная работа, сочетающая научные знания и гуманизм, поможет лидерам справиться с самыми, казалось бы, непреодолимыми трудностями. И, что самое важное, это пособие по обретению самого труднодостижимого лидерского качества – умения высвобождать человеческий дух.»

Джоан Холмс, президент и основатель The Hunger Project, член Оперативной рабочей группы по борьбе с голодом Проекта Тысячелетия ООН

«Недаром говорится, что судить о пользе той или иной религии нужно не по тому, что человек делает в субботу в синагоге или в воскресенье в церкви, а по тому, что он делает с понедельника по пятницу в своем офисе. В книге „Раввин и Президент", довольно оригинальном изложении десяти заповедей, доктор Цвайфель и раввин Раскин успешно учат нас и друг друга тому, как жить праведной и в то же время благополучной жизнью.»

Раввин Иосиф Телушкин, автор книг «Jewish Literacy»[1] и «A Code of Jewish Ethics» (Код еврейской этики)

---

[1] Раввин Иосиф Телушкин «Энциклопедия еврейской культуры». – Пер. с англ. – Феникс, Неоглори, 2009.

«Поскольку мы являемся лидерами в бизнесе и в жизни, нам необходим новый образ мышления и действия в неизведанном мире будущего. Эта книга стимулирует и вдохновляет нас на развитие лидерского потенциала в себе и в окружающих нас людях. Начинайте прямо сейчас.»

Энн Грисуолд, директор по организационной эффективности, компания Lifescan, Johnson & Johnson

«Бесценные нравственные ориентиры, необходимые в наши неспокойные времена. Купите эту книгу; продайте почки, если понадобится.»

Раввин Симха Вайнштейн, автор книг «Up, Up and Oy Vey» (Выше, выше и ой-вэй) и «Shtick Shift: Jewish Humor in the 21st Century» (Еврейский юмор в XXI веке»

«Это впечатляющая книга. В неспокойные времена все больше и больше управляющих в Японии и других странах черпает вдохновение в Библии. Я создал свою компанию на этих принципах и методиках, начиная от осознания своих слабых мест и отстранения от управления и заканчивая эффективной коммуникацией со своими сотрудниками, международным сотрудничеством и превращением провалов в прорывы. „Раввин и Президент“ показывает разницу между хорошей компанией и превосходной компанией.»

Микио Уекуса, президент Akebono Corporation, Япония

«Есть ли в наши дни истинные лидеры или все мы лишь последователи? В ответ на сегодняшний кризис лидерства доктор Томас Цвайфель и раввин Аарон Л. Раскин, работая в интереснейшем сотрудничестве, написали ценную книгу, поднимающую человека на новый уровень, – глубокомысленное и практичное руководство для действующих лидеров и для тех, кто стремится стать лидером. Книга „Раввин и Президент“, основанная на неподвластных времени десяти заповедях, предлагает нам современный эталон лидера XXI века.»

Симон Якобсон, автор книги «Toward a Meaningful Life»[1]

[1] «К жизни, полной смысла. Учение Ребе Менахема-Мендла Шнеерсона». – Пер. с англ. – Лехаим, 1999 г.

«Эта книга обладает такими достоинствами, как актуальность и почтительность. Она предлагает нам прагматичные и рациональные принципы ведения бизнеса, на создание которых авторов вдохновило и стимулировало глубокое уважение к духовным основам иудейской веры. Я рекомендую эту книгу всем, кому не безразличны нравственные ценности „глобализованного“ делового мира.»

Раввин д-р Цви Херш Вайнреб, исполнительный вице-президент Союза ортодоксальных еврейских общин Америки

«Книга „Раввин и Президент“ предлагает простые изменения, которые влекут за собой крупные перемены и дают значительные результаты. Это грандиозный проект, он задевает за живое, а полученные знания я могу применить на практике. Эту книгу должен прочитать каждый руководитель высшего звена.»

Лоуренс Обстфельд, генеральный директор Image Navigation Ltd

«Авторы Раскин и Цвайфель предоставили крайне необходимое сегодня описание новой модели лидерства, основанной на модели сотворения мира, Торе – еврейской доктрине мудрости. Ее основные принципы и главные идеи – это яркий свет в конце темного тоннеля XXI века. Публицистическое мастерство авторов сочетается с научной основательностью, благодаря чему их слова звучат очень убедительно. Лидерство – это ключ к „новому миру“. Но лидерство уже не является прерогативой тех, кто занимает влиятельные посты. В сегодняшнем мире, где различные взгляды и мнения могут свободно выражаться через Интернет, лидерские полномочия имеют все без исключения. В руках каждого из нас – власть над будущим планеты. Авторы этой книги оказали нам большую услугу, вручив эту власть. Отважимся ли мы открыть дверь Торы, чтобы вступить на новый, лучший путь? Мы можем остаться на прежнем пути эгоизма и неуверенности, но „это путь к безумью“.»

Раввин Лейбл Вульф, Австралия, автор «Практической Каббалы»

«Нет лучшего времени для выхода книги „Раввин и Президент“, чем сегодня. Когда в финансовом секторе бушуют цунами, эта книга дает якорь, который удерживает наш корабль в неспокойном, бурном море мирового рынка и коррупционных скандалов. Что касается меня, то все мои финансовые и карьерные успехи связаны именно с тем, что я жил

по принципам, описанным в этой книге. Просто прочтите ее. Это будет самым выгодным капиталовложением в ваше будущее.»

Майкл С. Бромберг, старший вице-президент компании Global Wealth Management

«Идеал иудаизма состоит в объединении мудрости и богатства. Динамичный Президент и вдохновляющий Раввин объединились, чтобы поведать вам о неподвластных времени принципах, которые помогут вам подняться по карьерной лестнице, усовершенствовать свою душу и преуспеть как в материальном, так и в духовном плане.»

Мэггид Исхак Буксбаум, автор книги «The Light and Fire of the Baal Shem Tov» (Свет и огонь Баал-Шем-Това)

«Цвайфель и Раскин вынесли десять заповедей из синагоги и принесли их туда, где они наиболее нужны, – на рынок. Это ценные уроки для современных лидеров и руководящих работников».

Профессор Ари Л. Голдман, Школа журналистики при Колумбийском университете, автор книги «The Search for God at Harvard» (Поиски Бога в Гарварде)

«Авторы указывают реальный путь к пониманию одной из наших величайших потребностей и тайн – в чем заключается смысл и значение истинного лидерства и как это лидерство достигается? Они дают мне видение и указывают направление в сфере венчурного капитала, в которой я работаю. „Рискованное предприятие“ в широком смысле – это новый, более независимый путь, это перемены, которые позволяют нам всем вкусить новый образ жизни. „Капитал“ в истинном смысле этого слова – это наши духовные силы. Книга „Раввин и Президент“ показывает, что богатейший источник капитала находится не на наших банковских счетах, не в пакетах акций или должностях, а внутри нас. Прочитав и перечитав эту книгу, я узнал так много, что мне не терпится передать эти знания всем остальным венчурным предпринимателям.»

Джордж Вайсс, президент и основатель Beechtree Capital

«Наследственная мудрость еврейской культуры предоставляет нам руководство к действию, которое является одновременно возвышенным

и практичным. Это руководство для современных лидеров всех уровней. Авторы обращаются к тем менеджерам, которые хотят получить доступ к принципам и методикам, использовавшимся лидерами со времен Моисея. Кроме того, в этой книге современные американские религиозные лидеры найдут передовые методики управления. Прочитайте ее, и вы обретете власть, основанную на глубоком понимании сущности вещей.»

Раввин Цви Бланчард, Ph.D., директор по развитию, CLAL

«Нравственные ценности обусловливают доминирование человеческого рода, и высокая нравственность лежит в основе любого лидерства – как в бизнесе, так и любом другом виде деятельности. Это единственное, с помощью чего можно найти общий знаменатель, объединяющий исторических лидеров и лидеров современного делового мира. „Раввин и Президент“ – это очень интересная попытка отразить смысл десяти заповедей в современном экономическом контексте. Увлекательная книга.»

Дов Тадмор, президент Aviv Venture Capital

«Органично соединяющая древнюю мудрость с конкретными примерами из XXI века, имеющая внушительный размах изысканий и новаторских идей, книга „Раввин и Президент“ дает ценную информацию всем людям, заинтересованным в лидерстве. Бросая вызов кризису управления, охватившему почти все стороны современной жизни, книга прокладывает дорогу к лидерству эффективному и вместе с тем нравственному, достигаемому одновременно внешней и внутренней работой. Эта книга заставляет остановиться и задуматься, а затем указывает вам средства для дальнейшего движения.»

Орен Гросс, профессор права и директор Института международного права и безопасности, Университет Миннесоты

«В еврейской молитве Тора называется „инструкцией к жизни“. Тора содержит вневременную – и бесценную – мудрость, касающуюся каждого аспекта жизни. Эта книга зажигает свет еврейской мудрости для людей, которые несут особенно большую ответственность, – для лидеров.»

Шимон Аписдорф, автор книг «Beyond Survival» (За пределами выживания), «Rosh Hashanah Yom Kippur Survival Kit» (Как пережить Рош Ха-Шана и Йом Кипур) и «Kosher for the Clueless but Curious» (Кошер для невежественного, но любопытного)

«Будучи руководителем высшего ранга, работающим на пересечении двух областей – иудаизма и менеджмента, я нахожу книгу „Раввин и Президент“ вдохновляющим и обязательным к прочтению пособием и руководством к действию. Она содержит превосходное сочетание древней еврейской философии и ультрасовременных методик лидерства – сочетание, которое даст лидеру преимущество в сегодняшних сложных этических условиях глобального сообщества. Любой управляющий, не ставящий своей целью извлечение только прибыли, любой лидер, преданный чему-то большему, чем он сам, должен прочитать эту книгу.»

Скотт Ричман, исполнительный директор «Дор Хадаш»

«Реалистичная (но в то же время очень увлекательная) книга „Раввин и Президент“ рассказывает о той цене, которую нам приходится платить за неумение быть лидером. Авторы приглашают нас исследовать наши собственные способности к лидерству и наделяют современным смыслом десять заповедей для тех людей, которые избрали стезю лидерства.»

Мел Туми, ученый, магистр гуманитарных наук,
преподаватель Отделения организации управления
в Институте постдипломного образования

«Раввин и Президент применяют свое уникальное и оригинальное понимание библейских истин и библейских лидерских принципов к обязательствам современных лидеров. Книга вдохновит читателя на переход на новый уровень самопознания, открытый для него авторами.»

Малкольм Элви, председатель аудиторского комитета
компании The Children's Place Retail Stores Ltd.

«“Раввин и Президент: 10 заповедей для лидеров XXI века“ – красноречивое и „прозрачное“ название для книги, которая проповедует прозрачность и открытость в повседневной и корпоративной жизни. Раввин Раскин и доктор Цвайфель предлагают вам по-новому взглянуть на десять заповедей. Эти заповеди составляют основу иудейско-христианских религий и культур, и они религиозны по своей природе. Авторы рассматривают каждую из заповедей по-новому, не нарушая при этом ее суть и природу. Анализируя каждую заповедь и ее основные принципы, авторы превращают эту книгу в практическое руководство по персональному росту, поиску нравственных основ и развитию

способности человека вести за собой других людей как в личной, так и в общественной сфере независимо от его религиозных убеждений.»

Стивен Мостофски, президент Young Israel

«Давно пора было кому-нибудь пройти нелегким путем авторов этой книги: поведать о том, что расстояние от горы Синай до Уолл-стрит может быть как большим, так и очень маленьким. Для того чтобы напомнить людям о необходимости ограничений, нужна немалая смелость. Если человек надеется, что люди будут следовать словам, написанным на этих страницах, он совершает подвиг веры.»

Хэнк Шайнкопф, политтехнолог и сотрудник CNN

«Доктор Цвайфель и раввин Раскин представляют читателю настоящую конвергенцию разных миров. Их работа является разоблачающей в лучшем смысле этого слова – она представляет собой соединение древнего и современного, союз небесного и земного, сочетание яркого стиля и содержательности. В двух словах, это современные десять заповедей со всей их живой и практичной мудростью, это гора Синай XXI века.»

Майкл Скакун, автор книги «On Burning Ground: A Son's Memoir» (На горящей земле: воспоминания сына) и бывший консультант Мемориального совета США по холокосту

«Работая с главами корпораций по всему миру, я обнаружил, что принципы и методики, описанные авторами книги „Раввин и Президент", всегда актуальны как для моих клиентов, так и для сотрудников моей собственной компании. Идеи, представленные Цвайфелем и Раскином, очень помогли мне в создании рентабельного глобального бизнеса, опирающегося на нравственные устои и четкие принципы. Ваша религиозная принадлежность не имеет значения – эти знания универсальны и по-прежнему современны. Руководители обязаны прочесть эту книгу и поделиться знаниями со своими коллегами.»

Джей Гринспен, основатель JMJ Associates

Об авторах

Томас Д. Цвайфель с 1984 года работал старшим управляющим по тренингам как в организациях, входящих в Fortune 500, так и в начинающих компаниях, сотрудничал с различными государственными и неправительственными организациями, структурами ООН и военными ведомствами. Он помогал руководителям развить управленческие навыки, необходимые для крупных достижений. Цвайфель является президентом корпорации Swiss Consulting Group, которая в 1998 году была названа журналом *Fast Company* «Самой быстрой компанией», и с 2000 года преподавал управление в Колумбийском университете и бизнес-школах в Австралии, Израиле, Швейцарии и Соединенных Штатах. Его перу принадлежит пять книг, в том числе «Communicate or Die» (Коммуникация или смерть, изд. SelectBooks, 2003), «Culture Clash» (Конфликт культур, изд. SelectBooks, 2003) и «International Organizations and Democracy: Accountability, Politics, and Power» (Международные организации и демократия: ответственность, политика и влияние, изд. Lynne Rienner, 2005).

Доктор Цвайфель родился в Париже, получал образование в Швейцарии, Германии и Соединенных Штатах. Родители назвали его Томасом и хотели крестить, но прабабушка пригрозила лишить их наследства, если они это сделают и если мальчик не получит хотя бы второе еврейское имя. Ее угроза заставила их передумать. Томас получил второе имя, Давид, в честь своего прадедушки, доктора Давида Штрауса, раввина из Цюриха, который в 1897 году присутствовал на первом сионистском конгрессе в Базеле.

Интервью с доктором Цвайфелем и обзоры его книг показывались на каналах ABC, CNN, NY1 и Bloomberg TV. Как представитель Vistage и член Международного бюро ораторов (*www.internationalspeakers.com*) он часто дает рекомендации по международному лидерству руководителям высшего звена и генеральным директорам и является членом правления нескольких компаний и организаций. В 1996 году доктор Цвайфель реализовал свою мечту, финишировав в нью-йоркском ма-

рафоне с результатом 3 часа, и в 1997 году журнал *Wall Street Journal* назвал его «первым среди президентов, кто преодолел дистанцию нью-йоркского марафона».

Аарон Л. Раскин происходит из старинного рода раввинов и видных деятелей еврейской общины. Все его дядья – раввины; дед, раввин Иаков И. Хехт, был официальным переводчиком Любавичского Ребе Менахема-Мендела Шнеерсона, работал в комитете по этике при администрации президента Джорджа Буша-старшего и губернатора штата Нью-Йорк Марио Куомо.

Раввин Раскин родился в Бруклине, учился в Объединенной любавичской йешиве и Раввинском колледже Америки и был посвящен в раввины в йешиве Томхей Тмимим Любавич в Бруклине. Работая посланником Любавичского Ребе в Великобритании, он посетил палату лордов как представитель еврейских лидеров. Как посланник Любавичского Ребе в деловой части Бруклина и основатель и духовный лидер конгрегации Бней Авраам, единственной ортодоксальной синагоги в Бруклин Хайтс, он проповедует этические ценности и дает духовные наставления своей пастве, среди которой много выдающихся лидеров делового мира и общественных деятелей.

Раввин Раскин выпустил 200 аудиозаписей, посвященных различным темам, таким как Каббала, методика управления своими эмоциями и стрессами, женщины в иудаизме и медицинская этика. Его работы освещались газетами *The New York Times*, *Daily News*, *Jewish Week*, *Jewish Press*, *Jerusalem Post*, радиостанцией 1010 WINS, телеканалами NY1, ABC и CBS. Благодаря своей радиопрограмме «Дух закона» (выходившей в 1990-х на радио The Forward WEVD, сегодняшнем ESPN, и посвященной светскому и еврейскому праву) он прославился как Судейский раввин. Он является автором книги «Letters of Light» (Буквы, сотканные из света), изд. Sichot In English, 2003, посвященной смыслу ивритского алфавита.

Раввин Раскин живет в Бруклине Хайтс со своей женой Штерни и пятью детьми. По инициативе Штерни была построена первая в Бруклин Хайтс миква; кроме того, она разработала специальную программу еврейского дошкольного образования.

Предисловие

Традиция есть предоставление права голоса самому угнетенному из всех классов – нашим предкам. Это демократия мертвых. Традиция отказывается подчиняться маленькой и высокомерной олигархии тех, кому выпало жить на Земле в наши дни.

Г. К. Честертон

За годы работы в телекомпании CNN мне довелось общаться и работать с несметным количеством лидеров делового мира. Интервью с этими людьми всегда заставляли меня задуматься над вопросом: что делает человека подлинно великим лидером? Что-то, заложенное в нем от рождения? Или что-то, чему можно научить? Можно ли научить человека быть лидером, что обещают сделать многочисленные книги, лежащие на прилавках книжных магазинов в аэропортах? Является ли лидерство производной конкретной ситуации? (Стал бы Черчилль великим политическим деятелем, если бы не угроза гитлеровской Германии? Вспомните: после победы во Второй мировой войне Черчилля не переизбрали на пост премьер-министра.) Или же лидерство является производной культуры, и одни культуры взращивают больше лидеров, чем другие?

Авторы книги «Раввин и Президент» нашли оригинальный и убедительный ответ на этот вопрос. Соединив проверенные временем традиции с передовыми методами управления, они создали сплав, наделяющий лидеров (и будущих лидеров) силой, которой часто не хватает в залах заседаний. Пропитанная древними и богатейшими традициями еврейской мысли, эта книга делает неподвластную времени вековую мудрость и опыт человечества актуальными для современных деловых руководителей.

Уникальность этой книги обусловлена тем, что она появилась в результате необычного сотрудничества: выдающегося раввина Аарона Раскина, яркого и колоритного представителя иудаизма, автора книги «Letters of Light» (Буквы, сотканные из света), и доктора Томаса Д. Цвайфеля, президента корпорации, преподавателя, консультанта и автора четырех

книг по управлению, в том числе «Communicate or Die» (Коммуникация или смерть) и «Culture Clash» (Конфликт культур).

Почему именно иудаизм? Разве другие религии не содержат столь же ценных и глубоких принципов и мудрых, поучительных историй? Да, все дороги ведут в Рим, и есть бесчисленное множество способов открыть человечеству универсальные истины. На годовщину чьей-либо смерти католики посещают заупокойную мессу; мусульмане читают 36-ю главу Корана; протестанты собираются и поют гимны, такие как написанный в начале двадцатого века гимн «Скажи моей маме, что я буду там»; индуисты готовят любимое блюдо покойного, приносят его в храм и подают священнику; буддисты сжигают специальные поддельные деньги, которые называются «деньгами духа», чтобы отблагодарить покойного за его доброту; индейцы Хайда, проживающие на северо-западе США, накрывают стол и сжигают его целиком; евреи каждый год на годовщину смерти своего близкого читают молитву каддиш. Кажется, представители всех религий зажигают в этот день свечу в память об усопшем.

Однако не случайно во всем мире евреев называют «людьми Писания». Их священное писание – Тора, пять книг Моисеевых, также известных как Пятикнижие, или, как называют его неевреи, «Ветхий Завет», – неисчерпаемый источник повествований о лидерах и об их моральных дилеммах, от Ноя до Авраама, от Евы до Сары, от Моисея до Давида. Еврейская Библия переполнена историями об испытаниях, выпавших на долю вождей, об их злоключениях и триумфах. И если лидерство сводится к освобождению самого себя от оков прошлого и достижению желаемого будущего, то евреи предприняли одну из самых смелых в истории попыток коллективного освобождения, когда покинули египетскую землю. На иврите слово «Египет», «Мицраим», означает «узкое место». Главная цель Торы – вывести нас из нашего собственного Египта, помочь переступить через наши ограничения, освободить неукротимый человеческий дух и быть всем тем, чем мы можем быть. Это то, на чем строится истинное лидерство: дать людям возможность быть собой, взять на себя ответственность и осуществить самые лучшие их желания.

Но Раввин и Президент на этом не остановились. Соединив учение Торы и Талмуда с современными моделями лидерства, они обнаружили, что это сочетание дает глубокое понимание тех испытаний, с которыми сталкиваются современные руководители, – испытаний, которые доставили бы головную боль даже таким лидерам, как Черчилль и Кен-

неди, – а также порождает эффективные решения любой проблемы, которая может возникнуть перед управляющим XXI века. Как не потерять нравственные ориентиры, если вы столкнулись с этической дилеммой? Как восстановить в уме картину желаемого будущего, будучи погруженным в повседневную суету? Как эффективно общаться с легко меняющими место работы работниками умственного труда, чтобы достичь нужных результатов? Как управлять внештатными, зарубежными или виртуальными командами, реализуя их потенциал на расстоянии? Как свести к минимуму бесполезные обсуждения на собраниях и превратить жалобы в обязательства? Как не упускать из виду не только срочные, но и важные дела? Как поступить со злоумышленниками, которые срывают вашу работу? И еще одно умение, которое отличает настоящих лидеров: как сделать из кислого лимона сладкий лимонад?

Чтобы ответить на эти вопросы, книга «Раввин и Президент» проводит экскурс в историю, во времена различных лидеров, как еврейских, так и нееврейских, и извлекает из глубины времен принципы и методики, основанные на десяти заповедях Моисея и на еврейских догмах. Вы отправитесь в пустыню, где встретитесь с еврейским пророком, имя которого чаще других упоминается в Библии и Коране – Моисеем. Вы увидите, как Моисею удалось стать лидером несмотря на заикание (как и Махатме Ганди в наше время), раздвинуть воды Красного моря, для того чтобы провести через него свой народ, впервые применить систему делегирования заданий (благодаря своему тестю Иофору, первому в мире «консультанту по вопросам управления») и помочь своим последователям сохранять преданность своей цели до того самого дня, когда они достигли Обетованной Земли.

Вывод: книга «Раввин и Президент» наделяет вас средствами, необходимыми любому высоконравственному и эффективному руководителю – современному и будущему. А поскольку эти средства были проверены временем, они будут надежными и долговечными и пригодятся менеджерам всех уровней. Как говорилось в одной рекламе, «Вам необязательно быть евреем, чтобы любить ржаной хлеб Леви». Так же и лидерам необязательно быть евреями, чтобы ценить и применять на практике еврейские догмы. Эти принципы работают: они формируют в человеке ту лидерскую жилку, которая сделала небольшую группу людей (около 0,2 процентов населения Земли и 2 процента американцев) нобелевскими лауреатами (в области физиологии и медицины – 17 процентов от общего числа, в области физики – 11 процентов) и американскими сенаторами (10 процентов).

Все просто: когда лидеры отклоняются от этих принципов, они терпят неудачу. Напротив, великие лидеры, от Моисея до Манделы, выходят за пределы самих себя. Они переступают через собственные узкие интересы и охватывают мыслью жизни многих окружающих их людей.

Великий еврейский ученый XII века Моше Маймонид писал, что наш мир подобен весам, в одной чаше которых добро, а в другой зло, и они уравновешивают друг друга. Любой человеческий поступок может наклонить весы либо в одну сторону, либо в другую. Одно самоотверженное решение руководителя может принести спасение, мир и гармонию всему человечеству. Черчилль излагал эту мысль следующим образом: «Мы зарабатываем на жизнь тем, что получаем, но создаем жизнь тем, что отдаем».

Если вы отважитесь, вы сможете изменить мир в лучшую сторону. Я надеюсь, что все люди, так же как и я, с удовольствием прочтут эту познавательную и увлекательную книгу и будут воплощать полученные знания в жизнь, создавая на Земле новый справедливый мир.

Али Велши,

ведущий корреспондент CNN по бизнес-тематике,
Нью-Йорк, август 2008 г.

Почему мы назвали эту книгу «Десять заповедей для лидеров XXI века»?

Вновь и вновь посреди толпы пробуждается кто-то один, чьи корни – не в ней, и чей приход в этот мир обусловлен более обширными законами. Он приносит с собой неведомые обычаи и требует места для смелых жестов. Будущее безжалостно вещает через него.

Райнер Мария Рильке «Über Kunst» (Об искусстве), 1899

Эта книга, возможно, так и не появилась бы на свет, если бы не одно ясное утро в сентябре 2001 года. Стояла золотая осень, и небо было безоблачно синим. Я, президент Swiss Consulting Group, сидел на скамейке на Бруклинском променаде и читал роман Мишеля Уэльбека «Элементарные частицы». На променаде было пусто, если не считать нескольких человек, совершающих утреннюю пробежку и выгуливающих собак. В 8.46 мой покой нарушило невообразимое зрелище. В здание Всемирного торгового центра врезался самолет. В воздух поднялся дым и миллионы крошечных ярких блесток. Легкие порывы ветра принесли их на променад, и я увидел, что блестки – это листы бумаги. Я смотрел, как над набережной Ист-Ривер кружили тысячи документов. Среди них я различил почерневшую страницу из гражданского кодекса и конверт Federal Express, в котором, быть может, лежал договор, подписанный кем-то несколько минут назад.

Полчаса спустя со стороны Стейтен Айленд появился еще один самолет, который пролетел прямо над Статуей Свободы. Он летел низко, набирая скорость, и держал курс на променад и собравшихся на нем людей. Он шел под уклоном, как истребитель, и мы видели черную нижнюю часть его фюзеляжа. Это было ужасающее зрелище, которое можно увидеть лишь на войне или в кино. Внезапно самолет спикировал на здание второго небоскреба и спустя мгновение исчез в южной башне. К тому времени на променаде было около десятка человек – без-

молвных, замерших от ужаса. Я звонил всем, кому мог, но дозвонился только до автоответчика своих родителей в Сиднее, и мой мобильный телефон разрядился. Я видел, как рухнула одна башня, а вслед за ней и вторая. Ноги больше не держали меня; шатаясь, я добрался до скамейки, сел на нее и заплакал. Мне было трудно дышать.

Единственное, чем я и многие другие, такие как я, могли помочь пострадавшим, – это сдать кровь. Моя кровь была лишь каплей в море. День катастрофы, а также дни и годы после нее ознаменовали самую острую проблему нашего времени – кризис системы управления. Пентагон, ФБР и ЦРУ были плохо подготовлены. Они не могли не только предотвратить катастрофу, но даже прислушаться к зловещим предзнаменованиям.

Кризис управления затрагивает организации из разных сфер деятельности: правительственные учреждения, неправительственные организации, международные комиссии, руководители которых бьются над решением таких сверхважных вопросов, как нестабильность экономики, изменение климата, бедность и СПИД – вопросов, которые выходят за пределы одной организации и одной страны. И не в самую последнюю очередь кризис управления затрагивает частный сектор. Банкротство таких гигантов бизнеса, как компании Enron, Andersen, WorldCom и Swissair, стало лишь началом грядущих разорений. Сегодня, несмотря на изобилие книг по менеджменту (поиск на сайте Amazon.com показал 191 530 результатов), кризис продолжает набирать обороты.

Яркий пример проблем, с которыми сталкиваются современные компании, – американский кризис субстандартных ипотечных кредитов, который грозил ввергнуть экономику США в длительную рецессию. В результате этого кризиса акции крупнейшего инвестиционного банка Bear Stearns упали с рекордного 171 доллара за акцию в январе 2007 года практически до нуля (в марте 2008 года благодаря поддержке Федеральной резервной системы США банк JPMorgan Chase предложил купить Bear Stearns по ничтожной цене 2 доллара за акцию). Кроме того, многие компании испытывают такие трудности, как неослабевающее внешнее давление, требование быстрых результатов, порожденная алчностью коррупция, негативные последствия слияния, хаос на рынке труда, начавшийся с краха «доткомов» в 2000 году, конфликты культур, угрозы со стороны Индии и Китая, отсутствие стратегического единства, деморализация и «утечка мозгов».

Что общего между всеми этими проблемами? Мы (Раввин и Президент) считаем, что причиной всему – отсутствие должного управления. Вы

можете назвать нас предвзятыми, но мы уверены, что за всеми проблемами XXI века стоит лишь одна большая проблема – отсутствие лидерства, способного достойно встретить беспрецедентные препятствия нашего времени. Во времена, подобные нашим, экономист и философ Кеннет Боулдинг писал: «Жизненно необходимая потребность в лидерах – в тупике... Так происходит, когда система меняется настолько быстро, что старые установки и старая мудрость ведут лишь к катастрофе. В такой ситуации необходимы вожди, которые позовут людей в неизвестность нового мира».

Почему мы считаем сегодняшнюю ситуацию «кризисом» (и толкуем это слово, как соответствующие иероглифы в китайском языке – «опасность» и «возможность»)?[1] Мы выделяем две главные причины, или два главных аспекта кризиса управления. Первый аспект: для многих руководителей привычка принимать решения, руководствуясь этическими принципами, похоже, канула в Лету. Слишком многие из них заботятся сейчас лишь о том, чтобы предстать в выгодном свете. В своей неустанной погоне за неуловимыми и ненадежными акционерами они не остановятся даже перед подтасовкой финансовой отчетности. Кен Лэй, Джефф Скиллинг и Эндрю Фестоу из энергетического концерна Enron – яркие тому примеры. Или возьмем, например, Мориса Гринберга (Maurice Greenberg), экс-главу страховой компании AIG, прославившегося своими императорскими амбициями. После сорока лет пребывания в должности Гринберг был смещен и привлечен к суду собственным советом директоров. Незавидная участь постигла Гэри Винника, основателя и бывшего главу телекоммуникационной компании Global Crossing; Берни Эбберса, бывшего главу телекоммуникационной компании WorldCom; Ллойда Силверстейна и других топ-менеджеров компании Computer Associates, которые, по данным федерального расследования, подделывали финансовую отчетность; руководителей компаний Adelphia, Tyco, Boeing, Putnam, HealthSouth, Prudential, Parmalat, Bank of Japan, а также Марту Стюарт, Самуэля Израиля и сына Гринберга Джеффри, возглавлявшего Marsh McLennan.

Испортили свою безупречную репутацию основатель AOL Стив Кейз, глава Home Depot Боб Нарделли и многие другие. Пандемия мошенничества охватила не только бизнес, но и государственный сектор, и не-

[1] Для обозначения понятия «кризис» в китайском языке существует два иероглифа: один из них означает «опасность», другой – «шанс», «возможность».

коммерческие организации. Так, скандально известный экс-губернатор штата Нью-Йорк Элиот Спитцер стал одним из наиболее вопиющих примеров того, как слова государственного чиновника расходятся с делом. Прославившийся на всю Америку как непримиримый борец с незаконным предпринимательством и проституцией и даже снискавший себе прозвище «шерифа Уолл-Стрит», Спитцер сам неоднократно пользовался услугами одного из элитных публичных домов. От коррупционных скандалов пострадала репутация огромного числа выборных чиновников (не говоря уж об автократических лидерах Ближнего Востока и тех, кто отравил Виктора Ющенко в целях срыва его президентской кампании). Еще один пример: федеральный судья США, ведущий судебное заседание по делу о фиксировании цен компанией Monsanto, нарочно не довел до сведения сторон, что в 1997–98 годах он представлял интересы Monsanto в суде по другому похожему делу. Здесь явно сыграл свою роль конфликт интересов.

Высокопоставленные лица католической церкви и военнослужащие десятилетиями скрывали случаи половых извращений среди священников и солдат. Чиновникам Европейского Союза и ООН были предъявлены обвинения в присвоении миллионов долларов и евро. Сын Кофи Аннана, бывшего Генерального секретаря ООН, который по всеобщему мнению олицетворял высокую сознательность международного сообщества, был обвинен в тайном сговоре с иракским диктатором Саддамом Хусейном. Целью этого сговора было хищение миллиардов долларов в рамках гуманитарной программы «Нефть в обмен на продовольствие».[1]

Ошибочно думать, что мошенничество – удел лишь высокопоставленных чиновников. Коррупция есть везде, где есть деньги. Вспомните, сколько времени потребовалось Федеральному агентству по чрезвычайным ситуациям для того, чтобы мобилизовать средства после обрушившегося на побережье Мексиканского залива урагана «Катрина». Спекулянты действовали тогда гораздо оперативнее. Так, одна парочка приехала из Индианы в Джексон, штат Миссисипи, и начала продавать генераторы с прицепа для перевозки лошадей, поднимая цены до 2600 долларов за штуку (обычно они стоят 700 долларов). А некоторые

[1] Thomas D. Zweifel, International Organizations and Democracy: Accountability, Politics, and Power. (Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2005), 59–60, 74.

недорогие мотели в Техасе брали с беженцев из Луизианы по 300 долларов за ночь – а это в шесть раз больше обычной таксы.[1]

Коррупция проникла даже в спорт. Слава немалого числа мировых рекордсменов и обладателей золотых медалей была запятнана обвинениями в допинге. В 2000 году на Олимпийских играх в Сиднее американский атлет Джером Янг выиграл золотую медаль в эстафете 4×400 метров, в 2003 году он стал чемпионом мира в беге на 400 метров, а в 2004 году он был дисквалифицирован за многократное применение запрещенных препаратов. Бейсболист Роджер Клеменс, семикратный обладатель приза Cy Young Award,[2] за чьими плечами 354 победы, давая свидетельские показания в Конгрессе и интервью в передаче 60 Minutes в начале 2008 года, возмущенно отрицал применение им допинга. «Никогда!» – неубедительно повторял он в ответ на вопросы журналиста Майка Уоллеса. Согласно широко распространенному мнению Клеменс употреблял стероиды и гормоны роста с подачи бывшего тренера (который, кстати, признал свою вину).

Спортсмены, подобные Янгу и Клеменсу, обычно действуют не в одиночку и имеют пособников. «Теперь мы понимаем, что жульничеством занимается не один спортсмен, а целая команда – ученые, врачи, представители фармацевтического бизнеса, – заявляет глава Всемирного антидопингового агентства Ричард Паунд. – В этом случае можно говорить об организованной преступности... Я убедился на своем опыте, что люди лгут. Когда их уличают в преступлении, они лгут».[3]

Правительства пытаются наказывать за нарушения правил правопорядка, стремятся предотвратить эти нарушения. После корпоративных и финансовых скандалов с Enron, Tyco International, Adelphia, Peregrine Systems и Worldcom и падения акций этих компаний, после потери миллиардов долларов инвесторами и подрыва общественного доверия на рынке ценных бумаг Конгресс США принял Закон Сарбейнза–Оксли (сокращенно SarbOx, или SOx, названный по имени его авторов: сенатора-демократа из штата Мэриленд Пола Сарбейнза и конгрессмена-

---

1 Just Making an Honest Buck? / Business Week, online edition, September 19, 2005. URL: *http://www.businessweek.com/magazine/content/05_38/b3951020.htm*.

2 Cy Young Award – награда лучшего питчера Американской лиги.

3 Lynn Zinser. Drug Testing: Pound Builds And Badgers In His Battle Against Doping. New York Times, August 8. 2006.

республиканца из штата Огайо Майкла Оксли). Этот федеральный закон, подписанный президентом в 2002 году, установил более жесткие требования к финансовой отчетности для директоров и менеджеров всех действующих в Штатах акционерных обществ открытого типа и бухгалтерских фирм. Более того, в соответствии с законом был создан Наблюдательный совет по ведению финансовой отчетности публичных компаний. В 2007 г. в Китае за коррупцию был расстрелян глава Государственного управления по контролю над качеством медикаментов и продуктов питания.

Однако реальное решение проблемы лежит отнюдь не в законодательстве. Да, усовершенствование законов и работы органов правопорядка может повысить ответственность чиновников и уровень прозрачности управления. Однако «быстрых результатов не будет», как отметил исполнительный директор компании Fidelity Investments Роберт Рейнолдс, управляющий 906 миллиардами долларов одного из крупнейших в мире инвестиционных фондов. (Рейнолдс знаком с проблемой коррупции не понаслышке: в конце 2003 году торговый представитель его собственной компании был вызван в суд штата Массачусетс по обвинению в нечестных сделках.) Без моральных принципов, без лидеров всех уровней, способных решать этические дилеммы, никакая регуляция работать не будет. С тех пор как большинство менеджеров потеряло нравственные ориентиры в суровых условиях глобализации и нерегулируемых рынков, у корпораций и организаций, как в Америке, так и во всем мире, остается только один выход – начать процесс внутреннего обновления.

Книга «Раввин и Президент» поможет лидерам всех уровней вновь обрести нравственные ориентиры. Это книга о фундаментальных изменениях, необходимых любой компании, – внутренних изменениях. Такие изменения сейчас не в моде, сейчас более популярно хвастовство внешними достижениями. Развязные властолюбивые руководители рвутся на первые полосы газет, в центр всеобщего внимания. Чего только стоит реалити-шоу Дональда Трампа «Кандидат»! Руководители, не рвущиеся к славе, вытеснены на задний план и забыты. Хвастливые честолюбцы и скандалы вокруг них гораздо более интересны публике. Многие из этих так называемых лидеров лишены самого важного – того фундамента, на котором строится лидерство, той основы, которая обеспечивает непреходящий успех.

Однако отсутствие моральных принципов – это лишь один из двух аспектов кризиса управления. Второй аспект связан с совершенно дру-

гой областью: старая модель управления больше не состоятельна. «Почему?» – спросите вы. А потому, что на протяжении всей нашей истории лидерство было «дефицитом». Подавляющее большинство людей никогда всерьез не задумывались о том, что им нужно делать. Люди были крайне зависимыми; им указывали, что делать, и условия их труда диктовались либо природой этого труда – как, например, у крестьян и ремесленников, – либо прихотью помещика-феодала. Даже эпоха Просвещения, когда Декарт и другие, более поздние, мыслители воспевали мощь человеческого разума, не смогла поколебать старую, глубоко сидящую привычку делать то, что говорят родители, начальники или государи. Последовавшая за Просвещением промышленная революция только усугубила этот механистический подход. Разработанные Фредериком Тейлором принципы улучшения производительности труда ознаменовали кульминацию использования рабочих как мелких сошек. Даже в 1950–1960-х годах работники нового типа, то есть работники умственного труда (или, как их тогда называли, «функционеры»), доверяли «планировать» свою карьеру отделу кадров. Тем не менее с начала 1960-х годов ситуация изменилась. Молодые люди стали задавать себе вопрос: «Что я *хочу* делать?».[1] В ходе нескольких волн демократизации в сознании людей все больше и больше укреплялась идея о том, что у них есть право голоса.

Затем в 1990-х появился Интернет. Благодаря общедоступным сервисам Google и Wikipedia знания теперь всегда рядом, на расстоянии щелчка мыши. **Skype и LinkedIn позволяют бесплатно (или за мизерную плату)** общаться с человеком в любой точке земного шара. Блоги достигли уровня профессиональной журналистики. В прошлом веке обыватель выбирал из нескольких телевизионных каналов и нескольких журналов; к 2007 году появились уже сотни кабельных телеканалов, а во Всемирной паутине насчитывалось 70 миллионов блогов. Социальные сети MySpace и YouTube, в которых ежедневно публикуется 65 000 видеороликов, демократизировали развлечения и дали каждому шанс попробовать себя в качестве музыканта или режиссера. Благодаря технологиям **Mac и Web 2.0 любой может стать дизайнером во всемирной** демократии дизайна[2]. Конечный потребитель сегодня точно знает,

---

[1] Peter Drucker. Managing Oneself / Harvard Business Review. March-April 1999. P. 65–74.

[2] Bruce Nussbaum, Are Designers the Enemy of Design? // Business Week. March 18. 2007. URL: *http://www.businessweek.com/innovate/NussbaumOnDesign/archives/2007/03/are_designers_t.html.*

чего он хочет от покупаемого товара, а производитель – тем более. Так называемые лидеры пользования часто оказываются в авангарде инновационного развития и в центре инновационных разработок, начиная с компьютерных программ и заканчивая высококачественным снаряжением для виндсерфинга.[1] То же самое касается и здравоохранения: пациенты перестали слепо верить своим врачам, требуют от них ответственности и хотят иметь выбор. Еще для прошлого поколения это было немыслимым: тогда, лет тридцать назад, врачей считали всезнающими полубогами, и никто не осмеливался сомневаться в их решении.

Известно высказывание Уинстона Черчилля о том, что чем выше поднимается человек, тем яснее он видит общую картину перспектив и стратегий. (Другое его высказывание, в некотором смысле пророческое, звучит так: «Чем выше лезет обезьяна, тем лучше виден ее зад».) Так ли это сегодня, когда обычный секретарь или торговый представитель, ежедневно взаимодействуя с клиентами, могут иметь такое же глубокое знание рынка, как и топ-менеджеры или члены совета директоров?

Даже военные признают, что солдаты в Сеуле или пригороде Багдада Садр-Сити зачастую имеют больший доступ к данным местной оперативной разведки, чем командующие в штабах, в связи с чем вынуждены участвовать в принятии стратегических решений. В сложной обстановке иерархический принцип организации деятельности больше не работает. Однако в этом есть и свои плюсы – лидерство перестало быть привилегией «избранных», теперь это общедоступная цель. Впервые за всю историю такое количество людей стремится к ореолу лидерства.

Это не говорит о том, что все его реально достигают, и не означает, что работа лидеров стала более легкой. Скорее все наоборот – на самом деле желание людей возглавлять и руководить значительно уменьшилось. Возьмем, к примеру, президентов компаний. Ведущий специалист по информации и исследованиям компании Burson Marsteller Лесли Гейнс Росс провел опрос среди топ-менеджеров компаний, входящих в список Fortune 1000. Респондентам был задан вопрос, хотят ли они занять ключевой пост. В 2001 году 27% опрошенных ответили, что не имеют ни малейшего желания становиться генеральным директором компании; к 2005 году это число увеличилось до 64% в Северной Америке и 60% в Европе. Росс объяснил это так: «Сегодня, выбирая руко-

[1] Eric von Hippel. Democratizing Innovation. // Cambridge, MA: MIT Press. 2005, 1–3 // *http://web.mit.edu/evhippel/www/*.

водящую должность, вы берете на себя большой риск».[1] И в самом деле, в 2005 году с постов генеральных директоров ушло рекордное количество людей (как добровольно, так и принудительно) – 1322 человека. В 2006 году ряды ушедших с поста (или в некоторых случаях уволенных) пополнили управляющие известных американских корпораций Ford Motor, Home Depot, Kraft Foods, Nike, Pfizer, RadioShack, United-Health и др. Разумеется, у некоторых из них были свои причины для ухода. Но, по результатам исследования, главными причинами страха перед креслом руководителя являются жесткая глобальная конкуренция, постоянные понукания со стороны Уолл-стрит и враждебно настроенные регулирующие органы. Многие президенты компаний признаются, что чувствуют себя попавшими в блокаду.

Почему так происходит? Новые условия – глобализация и демократизация, выравнивание организационной иерархии, виртуальные команды, аутсорсинг и оффшоринг, Интернет и вездесущая пресса, – все это делает лидерство более сложной задачей, чем когда-либо. Даже крупнейшим лидерам двадцатого века пришлось бы нелегко, если бы они правили в двадцать первом. Если бы Франклин Д. Рузвельт стал президентом какой-либо корпорации, новость о мучающем его полиомиелите разлетелась бы по всему Интернету. Любовные интрижки Джона Ф. Кеннеди неотступно преследовали бы его, расширяя круг его врагов. А сражения Уинстона Черчилля с бутылкой коньяка можно было бы каждый день смотреть на YouTube. Не говоря уже о таких лидерах, как Эндрю Карнеги, Томас Уотсон или Альфред Нобель: они подвергались бы постоянным нападкам со стороны акционеров, оплакивающих кратковременные убытки, или со стороны критически настроенной прессы. Лидерство сегодня переживает больше трудностей, чем когда-либо, а современные руководители испытывают напряжение, которого не знали лидеры прошлого.

Какие способности необходимы сегодняшнему лидеру? Ответить на этот вопрос нам поможет опыт Уоррена Баффета, председателя совета директоров Berkshire Hathaway и одного из крупнейших управляющих

---

[1] Burson-Marsteller, «Who Wants to Be CEO? Understanding CEO Capital», 2005. *http://www.ceogo.com/documents/2005CEOCapitalBrochure.pdf*. Топ-менеджеры из Азиатско-Тихоокеанского региона (51%) были опрошены на предмет того, хотят ли они возглавить бизнес; В Латинской Америке только 27% опрошенных не стремились к посту президента.

и стратегов современного делового мира. В 2007 году Баффетт известил акционеров о своем решении принять на должность своего заместителя в делах управления инвестициями Berkshire одного или нескольких молодых людей. Среди качеств, которые он хотел видеть у нового работника, он не упоминал ни финансовую смекалку, ни технические навыки, ни даже стратегическое мышление. Кандидаты должны были отвечать следующим требованиям: «независимое мышление, эмоциональная устойчивость и тонкое понимание как индивидуального, так и институционального поведения».[1]

Нет никаких сомнений в том, что миру требуются лидеры нового типа. Но что надо сделать для того, чтобы они начали появляться? Более двухсот лет назад Майкл Фарадей соединил две разные области знаний – физику и химию – и создал теорию электромагнитного поля. Для преодоления сегодняшнего кризиса управления мы (Раввин и Президент) также предлагаем объединить две сферы – иудаизм и лидерство. Мы обнаружили, что, соединив две разные области знаний, можно создать нечто принципиально новое, а именно новый тип управления. Согласно древней Каббале, учению о мистических смыслах Торы, Бог создал мир с помощью десяти эманаций (*сефирот*, в буквальном переводе – «чисел»), связанных друг с другом. Подобно им каждая из десяти заповедей лидерства взаимосвязана с другими. Каждая из этих заповедей является голографическим выражением, выведенным из девяти остальных и наводящим на них.

Ниже представлен беглый обзор десяти заповедей лидерства.

Согласно первой заповеди, в которой упоминается исход из Египта, великие лидеры начинают с того, что покидают свою «зону комфорта». Они выпускают себя на волю и освобождают потенциал других людей. Согласно второй заповеди, о кумирах, лидеры должны иметь оригинальное видение – не основанное на мнении авторитетов или ожиданиях других людей, а исключительно личное. Третья заповедь, запрещающая произносить имя Господа напрасно, показывает, как лидеры используют специфические языковые средства для того, чтобы вдохновить людей идти за ними и действовать в соответствии с их правилами.

---

[1] Emily Brandon, «Talk About a Hard Act to Follow», U.S. News & World Report, July 29, 2007.

В четвертой заповеди, «Помни день субботний», говорится о том, как выдающиеся лидеры, начиная от Моисея и заканчивая Нельсоном Манделой, находили мужество для того, чтобы определить приоритеты, сказать «нет» потребностям и обстоятельствам и, сделав перерыв в работе, спокойно понаблюдать и поразмышлять. Пятая заповедь, о необходимости почитания отца и матери, показывает возможность использования уважения как главного инструмента управления: лидеры ценят каждого человека и каждую деталь как неотъемлемую часть общей стратегии. Шестая заповедь, «Не убивай», повествует о том, как сильные лидеры справляются со своим гневом и контролируют свои эмоции, направляя их в нужное русло и преобразуя в продуктивную энергию.

В седьмой заповеди, «Не прелюбодействуй», говорится об источнике силы для лидеров: это не их успех, не титулы и даже не власть, – это их честность. Они подкрепляют свои слова делами и успешно решают нравственные дилеммы. Восьмая заповедь, «Не кради», рассказывает о том, как лидеры приближают – или даже воплощают – будущее путем инвестирования в него собственных средств. Согласно девятой заповеди, «Не произноси ложного свидетельства на ближнего твоего», величайшие лидеры не боятся озвучивать плохие новости; невзгоды не останавливают их, и из мелких неудач они куют крупные успехи. И наконец, десятая заповедь, «Не возжелай», заключает в себе следующий смысл: лидеры мирового рынка, особенно в XXI веке, должны уметь ставить себя на место своих клиентов, конкурентов и даже врагов.

Эти заповеди настолько просты, что многие управляющие не придают им значения в своей гонке за внешними, кажущимися важными атрибутами лидерства. Тем не менее эти принципы и методы – это тот материал, из которого могут быть сотканы истинные лидеры XXI века. (Мы надеемся, что читатели будут использовать сведения из этой книги как общие рекомендации, требующие углубленного изучения для постоянного применения их на практике.)

Эти десять заповедей поистине могущественны. Власть, как и огонь, можно использовать как для разрушения, так и для созидания. Мы надеемся, что вы будете использовать принципы и методики, описанные в этой книге, в благих целях. Наш мир и так уже претерпел колоссальный ущерб из-за того, что отдельные люди использовали свои организаторские способности для достижения жестоких и грязных целей. Подогреваемые алчностью, нетерпимостью, жаждой мести эти так назы-

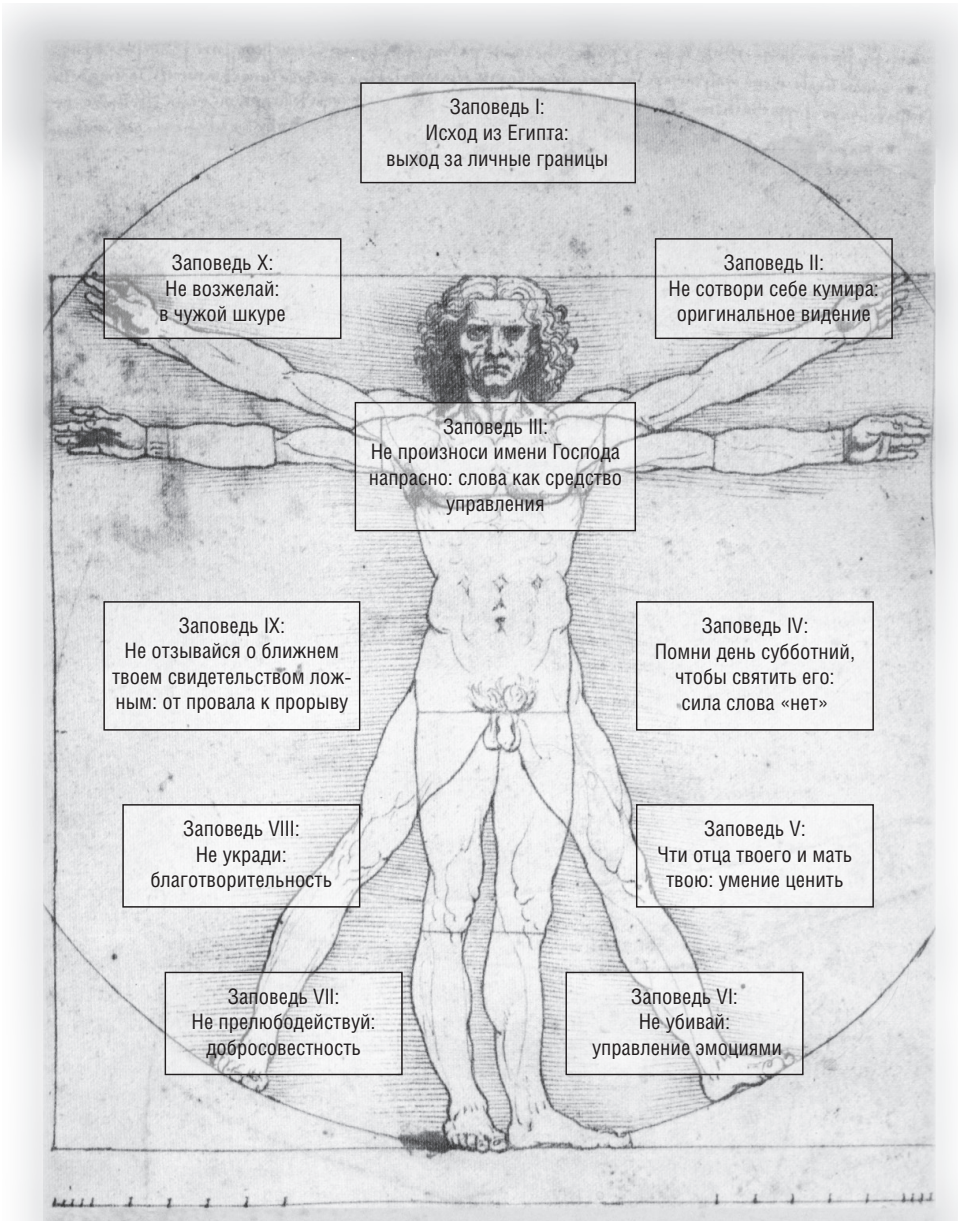

Рис. 1.1. *Десять заповедей для руководителей XXI века*

ваемые лидеры развязывали войны, вызывали голод, промышленные и природные катастрофы, производили опустошение в возглавляемых ими компаниях или странах.

В то время как при истинных лидерах народы сражались против тирании и угнетения и побеждали, преодолевали невероятные трудности, бедность, голод, безграмотность и болезни. При истинных лидерах в коллективном сознании господствовали такие понятия, как равенство, свобода, достоинство. Истинные лидеры в бизнесе привносили инновации, делали невозможное возможным, мобилизовали средства для ускорения прогресса. (По сделанному недавно признанию Херба Келлехера, бывшего руководителя авиакомпании Southwest Airlines, «гуманистический подход в бизнесе приносит значительные дивиденды»[1].) Выбор за вами. Используйте свою власть мудро.

Т. Д. Ц. и А. Р.
Нью-Йорк, июнь 2008 года

[1] Из выступления Херба Келлехера. Международный бизнес-форум, октябрь 2007 г., Нью-Йорк.

Благодарности

Как и многие жизненные бедствия, теракт 11 сентября принес не только плохое. Если бы не тот ужасный день, президент Swiss Consulting Group мог бы никогда не встретиться с раввином, и эта книга так и не появилась бы на свет. На следующий день после трагедии они пришли на место трагедии оплакать тысячи жертв и утрату безгрешности этим миром (и ими в том числе). Президент сидел среди несметного числа других людей, держа в руке свечу и вглядываясь в дымящиеся развалины, на месте которых еще вчера стояли две башни торгового центра. К нему подошел раввин в своем полном облачении – черной шляпе, с бородой и *тфилином*[1]. В связи с приближающимся еврейским Новым годом он держал *шофар* в одной руке и маленькую баночку меда – в другой. «Вы еврей?» – спросил он. Президент поднял на него глаза. Он никогда раньше не встречал раввина, и в любое другое время просто проигнорировал бы незнакомца или уклонился бы от общения. Но в тот печальный день что-то будто заставило его произнести: «Да». «Тогда, может, хотите наложить тфилин?» – предложил раввин. Президент ответил: «Я никогда раньше этого не делал, но, кажется, сегодня как никогда подходящий день для того, чтобы начать». И они, на глазах сотен людей, надели тфилин сначала на левую руку президента, а затем на голову и прочитали молитву. Раввин медленно проговаривал священные слова молитвы, президент сбивчиво повторял их.

Тот день стал началом великой дружбы. Вскоре оба стали соавторами и партнерами, которым было чему поучиться друг у друга. Так, раввин помогает президенту отвлечься от бизнеса и разобраться в жизненных проблемах, президент учит раввина разрабатывать стратегии и решать различные вопросы управления.

---

[1] Шофар – бараний рог, в который иудеи трубят во время Рош Ашана – еврейского Нового года. Тфилин (филактерии) – две коробочки из выкрашенной черной краской кожи, содержащие маленькие свитки пергамента, на которых написаны отрывки из Торы. Благочестивые иудеи накладывают тфилин на руку и голову во время утренних молитв в будние дни. Этот обряд символизирует их связь с Всевышним.

С этого момента на протяжении всей книги под словом Президент (если нет дальнейших уточнений) мы будем понимать соавтора Томаса Д. Цвайфеля, а под словом Раввин (если оно не сопровождается именем) – соавтора Аарона Л. Раскина. Возможно, когда-нибудь мы поменяемся ролями, однако на сегодняшний день мы остаемся при них.

Мы хотим поблагодарить читателей нашей предыдущей книги, поверивших в наши идеи. Мы выражаем благодарность членам конгрегации Бнаи Авраам на Бруклин Хайтс за их великодушие и силу духа; раввину Симхе Вайнштейну за его динамизм и идеи; раввину Самуилу Вайнтраубу и синагоге на Кейн-стрит в Коббл-Хилл в Бруклине; раввину Гарольду Свиссу из Малой Синагоги за то, что первым открыл дверь; раввину Ицхаку Гинзбургу и раввину Дов Беру Пинсону за прокладывание малоизведанного пути; Михаэлю и Саре Берман, Джею Гринспену, Елиакиму Кинстлингеру, Самуэлю Манну, раввину ДовБеру Пинсону, Стефену Розену, Алану Шерру, Моти Селигсону, Сэму Шнайдеру, Тому Штейнбергу и Михаэлю Вайнбергеру за полезные знания и вдохновляющие беседы.

Мы выражаем благодарность Джули Шварцман за искренние отзывы; Линн Глезнер за педантичное редактирование; Кеничи Сугихара за творческие маркетинговые идеи; и Кензи Сугихара за невозмутимую мудрость и уверенные действия в суровых условиях издательского бизнеса.

Мы благодарим клиентов Президента – топ-менеджеров, предпринимателей, представителей правительства, ООН, и вооруженных сил – которые четверть века претворяли в жизнь десять заповедей. Мы выражаем признательность друзьям Президента и консультантам Swiss Consulting Group Лоренсу Флинну, Флориану Голдбергу, Питеру Спэнгу и Нику Вольфсону за то, что щедро делились своими идеями и лучшим опытом; а также Ричарду Классу и Ларку Брайнеру за интересные истории и шутки.

Мы благодарим Мину Ким и Ярива Норнберга за исследование бренда Perrier; Абрил Алкала-Падилла, Джейми Хо, Михена Парка, Неда Петерсона и Чунюй Юй за исследование General Electric; Робина Дж. Беринге ра и Саймона Коха за исследование Ford; а также более 500 человек, обучавшихся искусству управления у Президента в Колумбийском университете, школе бизнеса Санкт-Галлена (Швейцария), школе управления во Фрибуре (Швейцария), Университете Сиднея и в Междисциплинарном центре Герцлии (Израиль). Они анализировали кон-

кретные ситуации и своими напряженными дискуссиями помогали появиться на свет идеям, изложенным в этой книге.

Мы благодарим наших родителей и учителей, которые были нашими первыми примерами для подражания, прокладывали нам путь в этом мире и учили нас жить достойно. Мы благодарим Штерни Раскин, прирожденного лидера и менеджера, за ее методику и за ее интуицию, которые так пригодились Раввину, а также Янкеля, Элияху, Менди, Чайю и Иегошуа Раскин за то, что изо дня в день вдохновляли раввина на совершенствование своих лидерских качеств. Мы выражаем благодарность раввину Менахему-Менделу Шнеерсону, Любавичскому Ребе и наставнику Раввина, за установление высочайших стандартов лидерства и раввину Иакову И. Хехту, деду Раввина, за его вдохновляющий пример. Мы благодарим город Базель, родной город Президента, не только за то, что он подарил миру Роджера Федерера, четырехкратного чемпиона Уимблдона и мастера владения эмоциями (см. Заповедь 6: «Не убивай»), но также за принятие Первого всемирного конгресса сионистов в 1897 году, на котором присутствовал прадед Президента, раввин Давид Штраус из Цюриха. После этого конгресса Теодор Герцль, основатель сионистского движения, написал: «Если бы нужно было подвести итог базельскому конгрессу одним коротким предложением, я бы сказал: в Базеле я создал Еврейское государство!»[1].

И последнее, но не менее важное: мы благодарны судьбе за то, что встретились и обогатили жизни друг друга. 11 сентября террористы планировали разделить мир на части и ввергнуть его в хаос и разрушение. Но, как мудро поучал царь Соломон, тьма порождает свет. На останках башен-близнецов встретились наши души-близнецы; само несчастье свело нас вместе и позволило нам объединить наши таланты во имя всеобщего блага. Мы представляем вам эту книгу с трепетом и скромностью, потому что знаем, что не можем объять безграничную мудрость вселенной. Все, что мы можем сделать, – это открыть окно к этой мудрости и показать его читателю.

---

[1] «Fasse ich den Baseler Congress in ein Wort zusammen – das ich mich hüten werde öffentlich auszusprechen–so ist es dieses: In Basel habe ich den Judenstaat gegründet.» Theodor Herzl's diary, entry September 3, 1897.

Введение: оценка своих лидерских качеств

Перед тем как продолжить, мы предлагаем вам проверить себя. Каждая из десяти глав этой книги посвящена одной из десяти заповедей, которую мы применяем к реалиям двадцать первого века. Поэтому перед тем как вы углубитесь в чтение книги, уделите несколько минут тесту на оценку своих лидерских навыков, представленному на следующей странице. Мы знаем, что читатели, как правило, пропускают такого рода упражнения. Не делайте этого. Если вы серьезно подойдете к этому заданию, книга даст вам силы для того, чтобы стать истинным лидером.

Самооценка лидерских качеств

Оцените свои лидерские качества по следующей шкале: 1 – у вас нет этих качеств, 2 – у вас слабо выражены эти качества, 3 – у вас хорошо выражены эти качества, 4 – в этом вы компетентны, 5 – это вы делаете виртуозно. Будьте честны с собой: не занижайте самооценку и не хвастайтесь. Ведь речь идет не о том, чтобы предстать перед кем-то в выгодном свете.

ЗАПОВЕДЬ I:

Исход из Египта: выход за личные границы

- Нести ответственность за всю организацию и за ее миссию; иметь желание и готовность к ответственности.
- Трезво оценивать собственные психологические ожидания, слабые места, скрытые мотивы, ценности.
- Иметь ученический взгляд; оставаться учеником; быть открытым к обучению.
- Решать этические дилеммы.

ЗАПОВЕДЬ II:

Не сотвори себе кумира: оригинальное видение

- Создавать и четко формулировать свое видение будущего; вдохновлять других на движение к этому будущему.
- Воскрешать свою концепцию будущего в тот момент, когда люди теряют ее в повседневной рутине.
- Поддерживать атмосферу единения вокруг общей концепции, атмосферу динамики, открытий.

ЗАПОВЕДЬ III:

Не произноси имени Господа напрасно: слова как средство управления

- Уметь слышать тонкости (особенно в поспешных разговорах); прислушиваться к возможным решениям.
- Делать веские обещания и требования (с конкретными сроками исполнения).
- Развивать и улучшать взаимоотношения.
- Эффективно давать и получать отзывы.

ЗАПОВЕДЬ IV:

Помни день субботний, чтобы святить его: сила слова «нет»

- Уметь отрешиться от суеты, отступить, оставить руководство.
- Действовать в соответствии с приоритетами; уметь отказаться от низкоприоритетных задач.

ЗАПОВЕДЬ V:

Почитай отца и мать: умение ценить

- Ценить вклад других людей в общее дело.
- Иметь навыки работы в команде (находить консенсус, создавать слаженность коллектива).
- Иметь навыки коучинга; уметь эффективно раскрепощать людей.
- Работать с деталями, ничего не упускать из виду.

ЗАПОВЕДЬ VI:

Не убивай: управление эмоциями

- Контролировать собственные эмоции (гнев, страх).
- Понимать природу своих эмоций.

ЗАПОВЕДЬ VII:

Не прелюбодействуй: добросовестность

- Сохранять ясное представление о своих этических ценностях.
- Подкреплять свои слова действиями; быть честным.
- Уметь обращаться с деталями, ничего не упускать из поля зрения.

ЗАПОВЕДЬ VIII:

Не кради: благотворительность

- Содействовать другим; всегда отдавать больше, чем взял.
- Повышать ценность людей и/или организаций.

ЗАПОВЕДЬ IX:

Не произноси ложного свидетельства на ближнего твоего: от провала к прорыву

- Иметь стратегическое мышление; определять, чего не хватает; уметь видеть препятствия.
- Быть сильным перед лицом неудач; уметь превращать неудачи в достижения.
- Никогда не сдаваться; быть смелым; не сомневаться в своем решении.

ЗАПОВЕДЬ X:

Не возжелай: в чужой шкуре

- Уметь подстраиваться: использовать замыслы других и интегрировать их со своими планами.
- Учитывать культурное многообразие; уметь поставить себя на место другого человека.
- Проникать в чужой менталитет (объясняя его методично или рационально).

ГЛАВА ПЕРВАЯ

ЗАПОВЕДЬ I
Исход из Египта: выход за личные границы

И там, где нет людей, старайся быть человеком.

Пиркей Авот, 2:6

Человек, не умеющий управлять самим собой,
не сможет управлять другими.

Уильям Пенн

ПЕРВАЯ ЗАПОВЕДЬ: «Я Господь,[1] Бог твой, Который вывел тебя из земли Египетской, из дома рабства». В самой своей основе лидерство подразумевает свободу: раскрепощение человека, раскрытие его потенциала. Лидеры осмеливаются выйти из привычной зоны комфорта и выводят из нее других людей. В этой главе мы расскажем вам о главных требованиях, которым должны соответствовать лидеры, в частности, о самом непростом требовании – выйти из своего «Египта». Как реализовать скрытый потенциал людей? Прежде всего, необходимо знать их слабые места и понимать природу власти.

---

[1] «Имя» (в русском переводе – «Господь») – одно из обозначений Бога. Согласно иудейской системе верований произнесение слова «Бог» обращает всю мистическую божественную сущность в человека или предмет, что равносильно идолопоклонничеству. Поэтому евреи предпочитают говорить «ХаШем» («Имя») или «Эйн Соф» («Бесконечность»).

В одно зимнее утро Гертруда Бойл пришла на семейную фабрику по пошиву одежды и приказала начальнику цеха прекратить работу и остановить машины. Когда сорок рабочих собрались вместе, приготовившись услышать известие о своем увольнении, наступила тишина, которая была громче самой мощной машины. Герт сообщила плохую новость: президент компании, ее муж Нил, с которым она прожила двадцать лет, скончался от сердечного приступа в возрасте сорока семи лет. Он был похоронен всего несколько часов назад. За этим известием последовало другое, не менее неожиданное: Герт решила продолжить дело мужа и попросила рабочих не уходить с фабрики, пока она будет учиться управлять ею. «Я был на последнем курсе Орегонского университета, изучал журналистику и дополнительно – политологию» – вспоминает сын Гертруды Тим. «Я планировал поступить в юридическую школу или купить права на издание какой-нибудь газеты». Но когда его отец умер, Тим остался дома помогать своей матери управлять фирмой. «Перед смертью папа взял ссуду, и для того, чтобы вернуть деньги, нам пришлось продать дом родителей, дом бабушки и все активы нашей семьи. Я совершил все ошибки, которые только можно совершить. Наш бизнес был крошечным. В 1970 году мы заработали на продажах один миллион долларов, а в 1971 году благодаря нашим стараниям выручка составила всего полмиллиона».[1]

Это было неудивительно – мать Тима, 47-летняя домохозяйка, совершенно не умела руководить компанией. До того момента самым большим ее вкладом в бизнес был пошив жилета для рыбака, эскиз которого Нил нарисовал однажды вечером за столом. Банкиры, юристы, бухгалтеры Гертруды скептически относились к ее способностям управлять компанией и пытались отговорить ее от этой затеи.

Дальнейшие события подтвердили правоту скептиков. К 1973 году собственный капитал компании составил минус 300 тысяч долларов. Банкиры настаивали на том, чтобы Герт и Тим продали бизнес. Скрепя сердце мать и сын согласились. На фабрику потянулись вереницы потенциальных покупателей («Покупатели? – фыркала Герт. – Они больше похожи на стервятников»). Лишь один из них снизошел до предложения о покупке. Дождливым весенним утром он представил

[1] Tim Boyle, записано со слов Eve Tahmincioglu, “Executive Life: The Boss; The Reality Classroom”, New York Times, January 18, 2004.

окончательные результаты переговоров, включавшие длинный список условий. Затем последовало его окончательное предложение по цене – 1400 долларов.

И в тот момент в Гертруде Бойль словно что-то щелкнуло. Она вырвалась за узкие пределы своей роли, роли кроткой домохозяйки, ни разу не открывавшей рта на собраниях, и в один миг превратилась в неукротимого лидера компании Columbia Sportswear. Она прогнала покупателя из своего кабинета, крича ему вслед: «Оставить вам всю потеху? За 1400 долларов я сама с удовольствием сравняю этот бизнес с землей!».

Об остальном история умалчивает. Стоит ли говорить, что Герт Бойл не сравняла Columbia Sportswear с землей – все было с точностью до наоборот. Под руководством Гертруды и Тима (теперь президента и генерального директора) компания стала лидером в производстве верхней одежды лыжных костюмов, а также одним из наиболее быстро развивающихся производителей на рынке спортивной одежды и обуви. Куртки, джинсы, ботинки и головные уборы Columbia Sportswear можно встретить в розничных магазинах и каталогах по всей Европе, Азии и Соединенным Штатам. Даже продавец эротического женского белья Victoria's Secret разместил на обложке своего каталога фото ботинок Columbia Bugaboo Boots. В 1997 году общая выручка с продаж Columbia Sportswear составила 535,5 миллионов долларов, а производственная прибыль – 44,3 миллиона долларов. Оба показателя возросли на 30% и 35% соответственно по сравнению с предыдущим годом. В 1998 году Герт и Тим сделали компанию открытым акционерным обществом и заработали целое состояние – 350 миллионов. Они являются держателями 75% акций Columbia и вместе с главными менеджерами получают дивиденды в размере 95 миллионов[1]. К 2006 году рыночная цена компании составляла уже два миллиарда долларов.

Примерно за 3300 лет до Гертруды Бойл нечто подобное совершил другой человек. Это было в Египте. Как-то раз Моисей вышел из дворца, и его глазам предстала сцена жестокости: «один египтянин избивал еврея, его соплеменника. Моисей поглядел в одну сторону, затем в другую, и, не увидев других людей, убил египтянина». На иврите слово *иш*

[1] Patricia Bellew Gray, "Don't Mess With Gert", Your Company, June–July 1998: 29–38. Tim Boyle, "Executive Life: The Boss", записано со слов Eve Tahmincioglu, New York Times, January 18, 2004.

может означать как «человек», так и «лидер». Моисей не увидел другого лидера, способного вступиться за избиваемого, и в долю секунды, не раздумывая, взял эту ответственность на себя. Моисею спокойно жилось во дворце фараона[1], но настал тот час, когда он решил заявить о своем истинном происхождении. За одно мгновение он изменил свою жизнь и оставил в прошлом все, чем он был, и все, что у него было, – деньги, должность, связи с египетской знатью. Ради чего он это сделал? В сущности, это был его шанс выйти за рамки личных ограничений и стать самим собой. Среди его народа не было никого, кто мог бы повести за собой остальных. Моисей знал, что другие зависели от него, и решил занять пустующее место лидера.

Где Гертруда Бойл нашла силы для перевоплощения из домохозяйки в крупного и невероятно успешного руководителя? Что заставило Моисея, выросшего среди египетских принцев, разделить свою судьбу с рабами и стать выдающимся лидером, освободившим свой народ от египетского ига и приведшим его на Святую землю? В чем Моисей и Бойл почерпнули силы для такого рывка? Они оба пережили тот определяющий момент, о котором поэт Райнер Мария Рильке писал: «Вновь и вновь посреди толпы пробуждается кто-то один, чьи корни – не в ней, и чей приход в этот мир обусловлен более обширными законами. Он приносит с собой неведомые обычаи и требует места для смелых жестов. Будущее безжалостно вещает через него».[2] Это самый важный вопрос, касающийся лидерства: с чего начинается лидер?

Раввин и Президент призывают вас обратиться к первой заповеди: *Я Господь, Бог твой, Который вывел тебя из земли Египетской, из дома рабства*. Древнееврейское название Египта, *Мицраим*, происходит от корня *мецар*, означающего «узкий», «ограниченный», «стес-

---

[1] По версии древнегреческого историка Страбона (63 год до н. э. – 24 год н. э.), Моисей был египетским священником, который осуждал египтян за то, что они «изображают божество в образах диких зверей и домашнего скота». Римско-еврейский историк первого века Иосиф Флавий писал о том, что Моисей был военачальником и возглавлял египетское войско во время войны с Эфиопией.

[2] Rainer Maria Rilke, “Aufzeichnung über Kunst”, // Rainer Maria Rilke: SämtlicheWerke, Bd. 12 (Frankfurt a. M., Rilke-Archiv, 1899/1975, ed. Ernst Zinn), 1161.

ненный». Таким образом, фраза «Я вывел тебя из земли Египетской» на самом деле содержит следующий смысл: «Я освободил тебя от твоих ограничений». Роль лидера – в том, чтобы, начав с себя, вывести людей из замкнутого пространства на свободу, создать условия для того, чтобы люди могли раскрыться.

Исход из Египта стал поворотным пунктом в истории еврейского народа. Каждый год во время Пасхи евреи по всему миру (даже те, которые почти забыли свои корни) вспоминают это знаменательное событие. Они делают это уже на протяжении многих веков, и делали даже во времена жестоких репрессий, таких как в Испании XIV века, в Польше XVII века и Германии 1938 года. Исход из Египта – это не просто историческое событие, произошедшее несколько тысяч лет назад. В каждом поколении на лидера возложена эта обязанность – покинуть место затворничества, где он не был самим собой, где он не мог полностью реализовать себя, освободить от оков себя и других людей. Смысл библейского исхода заложен глубоко в психологии еврейского народа. Благодаря исходу появился новый тип личности – личности, которая стремится к свободе и которая никогда не будет порабощена.

Эта свобода совсем не похожа на то, что мы видим вокруг нас. Если вы работаете в организации – не важно, рядовым сотрудником, менеджером среднего звена или генеральным директором, – разве вы не видите «Египта» корпоративной жизни? Управляющие прикрывают себя, непосредственные подчиненные перекладывают ответственность на других, сотрудники боятся произнести вслух то, что думают, люди втискивают себя в рамки формальной рутины с девяти до пяти или позволяют вышестоящему гонять себя по ненужным поручениям.

Как-то раз Президент спросил у исполнительного директора нью-йоркской финансовой консультационной фирмы, проходящего обучение на его курсах для топ-менеджеров, какова цель его работы. «Наш президент поручил мне удвоить выручку компании», – ответил тот. Это была его собственная цель или цель его босса в отношении него? «Босса», – признал он. Его осенило, что вся его деятельность сводилась к тому, чтобы играть исключительно по правилам, установленным для него другими людьми. Сам он не принимал участия в установлении правил, которые увеличили бы производительность труда. Непонимание этого препятствовало его лидерскому росту.

Согласно хасидской традиции[1] и Каббале[2] невозможность полной самореализации свидетельствует о том, что человек находится в заточении, он не свободен, он по-прежнему раб. Если вами управляет не египетский фараон, то различные жизненные обстоятельства или предубеждения определяют вашу жизнь. Покинуть собственный Египет и достичь полного самоопределения – в этом суть раскрепощения и освобождения[3]. (Это также выражено в английском слове «education» – «образование». Глагол *educare* на латыни обозначает «обучать», а буквально – «выводить»). Однако путь из Египта может оказаться неприятным, пугающим и далеко не безоблачным. В начале своего пути Моисей долго терзался сомнениями, сможет ли он выполнить возложенную на него миссию. У него была уйма недостатков. Он заикался. Когда Бог воззвал к нему, он всячески отнекивался: «Мой язык неповоротлив, и речь небыстра». Он спрашивал: «Кто я?» и умолял Господа выбрать для этой миссии кого-нибудь другого:

> Кто я, чтобы мне идти к фараону и вывести из Египта сынов Израилевых?.. А если они не поверят мне и не послушают голоса моего и скажут: «не явился тебе Господь»?.. О, Господи! Человек я не речистый, и таков был и вчера и третьего дня, и когда Ты начал говорить с рабом Твоим: я тяжело говорю и косноязычен... Господи! Пошли другого, кого можешь послать![4]

В какой-то момент Моисей пожалел о своем решении стать лидером. Он готов был отдать все, лишь бы избежать этой обузы. Однако Бог не

---

1 Хасидизм (от слова «хесед» – «милосердный») – ортодоксальное течение в иудаизме, основателем которого считается раввин Исраэль Бен Элиэзер, также известный как Бааль Шем Тов, что буквально означает «Владелец доброго имени».

2 Каббала (букв. «получение») – мистическая традиция иудаизма, пользующаяся авторитетом у большинства ортодоксальных иудеев. Важнейшей частью Каббалы является книга «Зоар».

3 Yitzchak Ginsburgh, Awakening the Spark Within (Jerusalem: Linda Pinsky Publications), 152.

4 Исход (Шемот) 3:11, 4:1, 4:10, 4:13.

принял бы от него ничего, кроме того, что было Ему нужно. Он сказал Моисею:

> Итак, скажи сынам Израилевым: Я Господь, и выведу вас из-под ига Египтян, и избавлю вас от рабства их, и спасу вас мышцею простертою и судами великими. И приму вас Себе в народ и буду вам Богом, и вы узнаете, что Я Господь, Бог ваш, изведший вас из-под ига Египетского.[1]

Страх Моисея был вполне оправдан. Куда вы пойдете, когда покинете свой Египет? Существует старая еврейская поговорка, авторство которой некоторые приписывают раввину Менахему Менделю Моргенштерну, Коцкому Ребе[2]: «Одно дело – вывести евреев из рабства, и совсем другое – вывести рабство из евреев». Где взять силы быть лидером, когда вы идете в неизвестность?

Ответ на этот вопрос можно найти в одной из первых недельных глав Торы (Пятикнижия Моисеева, также называемого Ветхим Заветом), а именно в главе *Лех Леха*: «Иди к себе». Почему нам нужно вернуться к себе? Что это значит – идти к себе? Это значит, что вся наша жизнь – это путь к познанию самого себя.

Живший в XVIII веке рабби Зусия говорил о себе: «Когда я предстану перед небесным судом, никто не спросит меня – почему ты не был Моисеем? Меня спросят – почему ты не был Зусией?»[3]. Мудрый рабби Буним сказал однажды в старости, когда уже ослеп: «Я бы не хотел поменяться местами с нашим отцом Авраамом! Что пользы Богу, если бы Авраам стал слепым Бунимом, а слепой Буним – Авраамом? Вместо этого – лучше я, пожалуй, попытаюсь стать немного больше самим собой»[4].

---

1 Исход (Шемот) 6:6–7.

2 Коцк – польский город в 120 км к юго-востоку от Варшавы. Слово «Ребе» происходит от «рабби», оно означает «учитель», «наставник» и часто употребляется по отношению к главе хасидской общины. Коцкий Ребе (1787–1859) был хасидским раввином, основателем Коцкой хасидской династии. Он прославился своими остроумными высказываниями, житейской философией и нетерпением к притворному благочестию и глупости. Последние двадцать лет своей жизни Ребе провел в уединении.

3 Martin Buber, The Way of Man: According to the Teachings of Hasidism. (Secaucus, NJ: The Citadel Press, 1963), 17.

4 Martin Buber, The Way of Man: According to the Teachings of Hasidism. (Secaucus, NJ: The Citadel Press, 1963), 16.

А столетия спустя лидер совершенно другого толка выразил эту мысль так: «Место, где я родился, очень далеко от того, где мне предназначено быть, поэтому сейчас я на пути домой». Кто автор этого высказывания? Боб Дилан (Bob Dylan), один из самых известных инноваторов в мире музыки. «У меня было огромное желание отправиться на поиски – как Одиссей, я пустился на поиски своего дома, который покинул какое-то время назад. Я не мог точно вспомнить, где был мой дом, но я был на пути к нему...».[1]

Желание отправиться на длительные поиски своего дома – или своего истинного Я – дало Дилану (настоящее имя которого – Роберт Аллен Циммерман)[2] отвагу и творческие силы на то, чтобы вывести музыку на новый виток развития, заставить ее звучать по-новому. В 1965 году на фестивале народной песни в Ньюпорте он совершил то, что некоторые из его поклонников назвали «ересью» – исполнил свои песни под электрогитару.

Надо признать, его путь не был устлан розами. За его решимость вырваться за установившиеся рамки Дилана называли предателем. На том фестивале треть слушателей освистала его за то, что он разрушил образ привычной и столь любимой ими народной музыки. Когда он настраивал на сцене свою электрогитару, кто-то выкрикнул из зала: «Эй, предатель! Разве ты не слышишь себя?». Другие кричали: «Бобби, убирайся!» Даже спустя сорок лет Дилану было нелегко вспоминать то выступление: «Этот свист на самом деле не... Вы знаете, я нормально

---

[1] Bob Dylan – No Direction Home, directed by Martin Scorsese (Paramount, 2005).

[2] Время от времени Дилан соблюдает религиозные обряды. В день одного иудейского праздника в 1980-х Майкл Берман (Michael Behrman), друг авторов этой книги, пришел в гости к одному знакомому и постучал в дверь. Дверь открылась, хозяин высунул голову, украдкой поглядел налево и направо и прошептал: «Входи, быстро!» Войдя в гостиную, Берман увидел там Боба Дилана, сидящего среди нескольких оживленных любавичских хасидов. А не далее как в 2007 г. Боб Дилан участвовал в праздновании Йом-Киппура в Атланте, штат Джорджия. Он прибыл на утреннюю службу в лыжной шапочке и талисе и был вызван к Торе по его еврейскому имени – Зуше Бен Авраам. Как рассказывал раввин Йоси Лью, легендарный композитор и исполнитель произнес молитву на иврите без малейшей запинки, как профессионал.

воспринимаю свист, потому что убить можно и добротой».[1] Он не остановился. Он смущенно улыбнулся и пожал плечами, как шаловливый школьник, который делает вид, что не понимает, за что его наказывают, что происходящее не имеет к нему никакого отношения. Невозмутимый, как подросток, которому безразлично, что о нем думают, он резко повернулся спиной к слушателям и запел своим грубым, рычащим голосом. Склонившись над гитарой, он баюкал ее, словно новорожденного младенца, которого хотел защитить и уберечь от гнева толпы.

По прошествии десятилетий, вспоминая тот день, Дилан объяснял свое поведение так: «Я не хотел отказываться от чего-то, что было... [он надолго замолчал, тщательно взвешивая то, что собирался сказать] дорого мне или что-то в этом роде». В дальнейшем он продолжал играть собственную, неповторимую музыку и избегал бешеной популярности, которая вскоре стала мешать его деятельности. Он стремился к созданию индивидуального стиля, который навсегда перевернул бы привычный мир музыки. «За короткое время я написал множество песен», – рассказывал Дилан. – «Я чувствовал, что открыл нечто такое, чего никто до меня не открывал. Я находился на своей арене, на которой никто никогда не бывал. Хотя... – он быстро поправил себя, – я мог и ошибаться».[2]

Сознательно или нет, Дилан стал лидером своего времени, потому что выразил в своей музыке то, что необходимо было услышать его поколению. Залогом его лидерства стал выход из личного «Египта», то есть невероятно сильное желание обрести собственный источник силы – а не использовать должность, богатство или популярность.

На свете нет двух одинаковых людей. Задачей Дилана, так же как и рабби Зусии, и рабби Бунима, было не подражание героям и мудрецам прошлого, какими бы великими они ни были. Напротив, его задача заключалась и заключается в том, чтобы познать самого себя, обрести собственную цель в жизни и оставаться верным этой цели. Раскрытие собственной индивидуальности и совершение того, чего не совершал никто и никогда, – это центральный принцип иудейской концепции

---

[1] Bob Dylan – No Direction Home, directed by Martin Scorsese (Paramount, 2005).

[2] Там же.

лидерства. В *Зоаре* (одном из центральных сочинений каббалистической литературы) говорится о том, что *нешама*, человеческая душа, превосходит по силе даже Тору.

Решимость Дилана быть самим собой принесла свои плоды. В итоге он получил то, чего хотел, – он стал звездой, он переписал историю музыки. Выход за пределы своего «Египта» также эффективен и в бизнесе. Из людей, не признающих ограничений в своем творчестве, можно даже создать целую компанию. Именно это и сделали Сергей Брин и Ларри Пейдж. Даже название их компании стало отражением их нестандартного мышления и стремления к свободе. Они взяли английское слово «googol», которое означает «число 10 в степени 100», переставили в нем буквы и получившееся слово сделали названием проекта – «Google». Они вложили капитал в новое, рискованное предприятие и за короткие сроки создали один из крупнейших брендов в мире.

Для того чтобы оставаться на передовых позициях, они используют собственную уникальную стратегию и стиль управления. Нанимая умнейших специалистов, которых только могут найти, они старательно поощряют их самобытность. Среди инженеров Google – такие интеллектуалы, как Роб Пайк, один из создателей операционной системы Unix; Адам Босворт, один из пионеров языка XML; Луи Монье, основатель поисковой системы Altavista, популярной в 1990-х, и в последующем руководивший усовершенствованием поискового движка онлайн-аукциона eBay. Один день в неделю специалистам Google разрешается работать над собственными проектами. В Google действует новая, нетипичная корпоративная культура, в основе которой лежит принцип выхода за личные границы и уникальности каждого человека как лидера.

Вам вовсе необязательно быть рок-музыкантом или гением математики. Херб Келлехер, будучи руководителем авиакомпании Southwest Airlines, применил этот принцип в отрасли, в которой не часто можно встретить оригинальность. К людям, приходящим на собеседование по устройству на работу, он предъявлял требование: «иметь боевой дух и юмористическое отношение к окружающему». Келлехер не доверял процесс найма новых сотрудников отделу кадров. Чтобы соискатели как следует вникли в суть корпоративной культуры Southwest, с ними беседовали образцовые сотрудники, а топ-менеджеры обучали их основам лидерства. «Мы спрашиваем людей, использовали ли они когда-нибудь чувство юмора, чтобы выпутаться из сложной ситуации. Иногда нам такое рассказывают... Мы берем вас на работу потому, что

вы – это вы, а не какой-нибудь там безличный робот».[1] Направленность компании Southwest на раскрепощение людей, их освобождение от оков корпоративного существования дает неплохие результаты. С 1972 до 2002 год авиакомпания, согласно рейтингу Standard & Poor's, принесла инвесторам небывалые прибыли при ежегодном росте на 76%. Инвестирование одной тысячи долларов в 1972 год принесло в 2002 году один миллион долларов. Сегодня Southwest Airlines – по-прежнему компания-рекордсмен. Позволяя сотрудникам выйти за рамки собственных ограничений, она приносит высокие доходы даже в кризисной отрасли.

Есть один анекдот о том, как буддистский монах зашел в ресторанчик и на вопрос о том, что бы он желал, улыбаясь ответил: «Хочу восполнить свою полноту». Время шло, но заказ всё не несли, а когда монах спросил о причине задержки, хозяин удивленно воскликнул: «Но ведь то, что вы просили зависит только от вас – это должно идти изнутри!»

А если серьезно, то в сущности ресторатор был прав. Пока вы не поймете как следует свои слабые места, осознанные или неосознанные внутренние мотивы, движущие вами, и, прежде всего, свое эго, вы остаетесь рабом. В этом случае вы можете бесцельно бегать, как белка в колесе, как жертва чужих прихотей или обстоятельств, которые находятся вне вашего контроля.

И все-таки, как это сделать? Как сделать первый шаг за пределы своего «Египта»? Мы предлагаем три основных метода. Первый метод – это принятие полной ответственности; второй – анализ собственных убеждений, ожиданий и слабых мест; и третий – осознание того, как вы используете свою силу.

Ответственность = способность отвечать

Когда люди низведены до крайнего порабощения, когда они превращаются в роботов, – тогда всякий, кто обретет контроль над их умами, может использовать их в своих целях. За примерами того, как люди полностью теряли самостоятельность, далеко ходить не надо – достаточно вспомнить, как немецкий народ следовал за своим фюрером (нем. «вождь», «лидер») до начала и во время Второй мировой войны. Индиви-

[1] Herb Kelleher, "Building a People-Focused Culture" (keynote, World Business Forum, New York City, October 10–11, 2007).

дуальный и коллективный отказ немцев думать своей головой превратил их тогда в пособников монстра в его адской кампании по уничтожению человеческой цивилизации.

Иудаизм исключает подобное отсутствие независимого мышления. Принципы иудаизма всегда гласили, что каждый человек непосредственно ответственен перед Богом. У иудеев прямая связь с Всевышним. Никаких священников, никаких наместников Бога на земле. Никакой другой человек не наделен высшей властью, чтобы указывать вам, что делать. Плохо ли, хорошо ли, но, как гласит старинная еврейская поговорка, где два еврея, там три мнения. (Говорят, однажды Ричард Никсон сказал Голде Меир: «Я президент 200 миллионов американцев», на что она колко заметила: «А я премьер-министр четырех миллионов премьер-министров»). Ответственность еврея (в отличие от вины, с которой они часто путали ответственность) – это в буквальном смысле способность отвечать за себя: оба слова, «ответственность» и «отвечать», образованы от одного и того же корня.

Согласно иудейскому учению сначала человек становится лидером для самого себя, затем – для своей семьи, потом – для своей общины, потом – для своего народа, и, наконец, для всего мира. Чтобы освободить других, человек должен, прежде всего, отвечать за самого себя. Ему необходимо хорошо себя знать и нести полную ответственность за свои действия (не как наказание, а как элементарное желание быть творцом всех событий своей жизни, а не их жертвой). «Люди всегда винят обстоятельства в том, что им не удалось достигнуть того, чего они хотели», – подмечал Джордж Бернард Шоу. – «Я не верю в обстоятельства. В этом мире преуспевает только тот, кто не бездействует, а ищет нужные ему обстоятельства, а если не может найти, создает их сам».[1]

Перед началом *Шмоне Эсре (Амиды)*, ежедневной молитвы, лучше всего вселяющей уверенность в своих силах, иудей делает три шага вперед для того, чтобы обратиться к Богу напрямую, без посредничества. («Амида» означает «стояние»; обращаясь к Богу, вы избавляетесь от своих ограничений, держите голову высоко поднятой и отстаиваете свои интересы.) Иудей смело встречает Бога и в этот момент пробуждается для того, чтобы принять собственную ответственность. Да, он кро-

[1] George Bernard Shaw, Mrs.Warren's Profession (Bel Air, CA: Dodo Press, [1893] 2007), Preface.

ток: «Пусть моя душа будет смиренна к тем, кто обидит меня, и пусть она повергается в прах пред каждым».[1] Но он отвечает за себя.

Некоторые евреи впадают в крайность и берут на себя такую ответственность, которая граничит с ересью. Адам – и тот осмеливался торговаться с Богом. Согласно одной легенде Адам вместе с Богом отдыхал и веселился в Раю – так продолжалось какое-то время. Наконец, Бог заскучал и сказал Адаму: «Я создам для тебя существо, не похожее ни на одно из тех, которые ты видел. Ее будут звать Ева. Она будет изумительно красива и умна, и она станет твоим спутником жизни. Она подарит тебе красивых детей и будет приносить тебе радость и веселье остаток твоих дней». «Потрясающе!» – восхитился Адам. – «Что ты хочешь взамен?». «Твою правую руку и правую ногу», – ответил Бог. Адам некоторое время обдумывал предложение, затем вернулся к Богу и сказал: «Твое предложение мне по душе, но тебе не кажется, что рука и нога – это слишком? Может, тебе хватит ребра?».

Разумеется, это всего лишь анекдот о том, как Адам хотел договориться с Богом о смягчении условий. Спустя много лет Авраам, праотец еврейского народа и его первый вождь, тоже отважился пререкаться с Богом, когда речь шла о судьбе нечестивых городов Содома и Гоморры. Как написано в источниках, Бог тогда сказал Аврааму: «Если бы не Я, тебя бы не было». Авраам поспешно ответил, глядя в глаза своему Создателю: «Да, Господь, я знаю это. Но если бы не я, никто не знал бы о Тебе».[2] Это было откровенное заявление, граничащее с дерзостью. Сначала Авраам убеждал Бога в том, что если в Содоме и Гоморре живут хотя бы пятьдесят праведников, эти города должны быть помилованы ради них. А затем начал торговаться, как продавец ковров на тунисском базаре.

> Господь сказал: если Я найду в городе Содоме пятьдесят праведников, то Я ради них пощажу [весь город и] все место сие. Авраам сказал в ответ: вот, я решился говорить Владыке, я, прах и пепел: может быть, до пятидесяти праведников недостанет пяти, неужели за недостатком пяти Ты истребишь весь город? Он сказал: не истреблю, если найду там сорок пять. Авраам продолжал говорить с Ним и сказал: может быть, найдется там сорок? Он сказал: не сделаю того и ради сорока. И сказал Авраам:

---

[1] Brachot 17a; Shemoneh Esrei, "Peace", The Complete Artscroll Siddur, пер. и ред. Nosson Sherman (Brooklyn, NY: Mesorah Publications, 1984), 118.

[2] Arnie Gotfryd, "A Tanya for Professor Wheeler", *http://www.chabad.org/library/article_cdo/aid/81944/jewish/A-Tanya-for-Professor-Wheeler.htm.*

да не прогневается Владыка, что я буду говорить: может быть, найдется там тридцать?[1]

Авраам продолжал уменьшать число праведников и торговаться до тех пор, пока не дошел до десяти. Господь уступил ему и обещал, что не уничтожит Содом и Гоморру, если найдет среди населения этих городов хотя бы десять праведных людей. (Там не нашлось и десяти, и Господь стер с лица земли оба города, позволив спастись лишь Лоту и его семье.)[2]

Совет: Помните, что у вас всегда есть выбор. Вы в ответе за самого себя; никто не может указывать вам, как вам прожить вашу жизнь. Как говорят мудрецы, «Человек не обязан работать, но и не настолько свободен, чтобы воздерживаться от работы».[3] Это один из вечных парадоксов человеческого бытия: вы свободны, но эта свобода дается не даром, а при том условии, что вы найдете себя и свою цель. Выбор за вами.

Однако суть ответственности лежит еще глубже. Ответственность – это готовность полностью отвечать за свои поступки и за свой выбор. В качестве примера мы приведем одну легенду о раввине Шнеуре Залмане из Ляд (также известном как Альтер Ребе, или Старый Ребе).[4] В начале

[1] Бытие (Берешит) 18:26–29.

[2] В других случаях Бог был столь же безжалостен, сколь тогда – милосерден. Так, перед тем, как Моисей спустился с горы Синай с двумя каменными скрижалями, на которых были начертаны Десять заповедей, Господь поведал ему, что пока тот ходил на гору Синай, люди внизу начали поклоняться Золотому тельцу, забыв о Боге: «Я вижу народ сей, и вот, народ он – жестоковыйный; итак, оставь Меня, да воспламенится гнев Мой на них, и истреблю их, и произведу многочисленный народ от тебя». Исход 32:9–10.

[3] Пиркей Авот 2:15.

[4] Ребе Шнеур Залман из Ляд (1745–1812), также известный как Альтер Ребе («Старый Ребе»), был основателем и первым лидером иудейского религиозного движения Хабад, разновидности хасидизма. Он был также плодовитым писателем – его перу принадлежит множество работ. Наиболее известен его фундаментальный труд «Ликутей Амарим» («Собрание высказываний»), сокращенно Тания, который был впервые опубликован в 1797 году. Английский перевод «Тании» с комментариями можно найти на сайте *http://www.chabad.org/library/article_cdo/aid/6237/jewish/Lessons-in-Tanya.htm*.

XIX века белорусские власти арестовало Старого Ребе и заключило его в Петропавловскую крепость в Санкт-Петербурге, после того как *митнагдим*[1] Вильнюса осудили его деятельность.

Ребе ожидал суда в своей камере, когда к нему вошел начальник жандармов. По величественному и спокойному лицу *цадика*,[2] который так глубоко погрузился в размышления, что не сразу заметил посетителя, тюремщик, человек проницательный, понял, что перед ним незаурядная личность. Он читал Священное Писание и задал узнику несколько вопросов о нем. Под конец разговора он спросил: «Как следует понимать вопрос Бога к Адаму: “Где ты?” Ведь Бог всеведущ!»

Это был один из тех каверзных вопросов, на которые никто не знал ответа. В самом деле, если Бог вездесущ и всезнающ, зачем Ему спрашивать у Адама, где тот скрывается? А если Он не знает всего и вынужден спрашивать, выходит, что Он вовсе и не Бог.

По еврейской традиции Ребе задал встречный вопрос: «Верите ли вы, что Писание вечно, что оно верно для всех эпох и всех народов?». «Да, верю», – ответил начальник жандармов.

«Так вот», – с улыбкой сказал Старый Ребе. – «В каждую эпоху Бог взывает к каждому человеку: “Где ты? Прошло так много дней из отпущенных тебе; что ты успел сделать в этом мире?”. Господь говорит примерно так: “Ты прожил сорок шесть лет. Как далеко ты ушел?”»

Поняв, что цадик назвал его точный возраст, тюремщик вздрогнул от неожиданности. Он положил руку на плечо Ребе и воскликнул: «Браво!». Однако его сердце тревожно билось.[3] Подобно Адаму, первому человеку, он осознал собственную ответственность за свою жизнь.

---

[1] Митнагдим – противники хасидизма, от ивритского корня «негед», означающего «против».

[2] Цадик (ивр. «праведник») – праведник, в хасидской традиции – духовный лидер.

[3] Shelomo Yosef Zevin, A Treasury of Chasidic Tales on the Torah, trans. Uri Kaploun (Jerusalem: Kehot Publications Society, 1980), 30. Комментарий к этой истории у Buber, The Way of Man, 9–14.

Анализ своих психологических ожиданий и слабых мест

В древности человек, пришедший к знаменитому храму оракула в Дельфах, первым делом видел надпись, высеченную на самом верху массивных каменных ворот. Эта надпись гласила: «Познай самого себя». Самопознание является основой нравственного лидерства и залогом его эффективности. Без рассмотрения этого фундаментального вопроса обсуждение таких тем, как харизма, видение и власть, будет поверхностным. Без самоосмысления власть лидера будет замком на песке. Вопрос в том, как можно познать самого себя и впоследствии углублять это знание? Представьте, что вы на важной встрече с одним из ваших управляющих, который чем-то вас уязвляет. Что именно в нем так вас задевает и почему? Можете ли вы найти свои слабые места?

Когда мы проводим исследование, нам, прежде всего, необходимо знать, где находимся мы относительно того, что исследуем. Ученые делают так (по крайней мере, должны делать) регулярно: при расчетах они принимают во внимание себя и свое относительное местоположение. Так, например, если физик хочет рассчитать скорость движения Земли, он должен учитывать и скорость солнечной системы, которая тоже движется в космическом пространстве. Когда дело касается людей, этот вопрос встает еще более остро. Ученые, изучающие человеческий мозг, знают, что исследовать работу мозга, не повредив его при этом, – невероятно сложная задача. Антропологи и социологи тоже должны помнить этот закон: сам процесс наблюдения за какой-либо системой может повлиять на эту систему и даже изменить ее. В ходе знаменитых хоторнских экспериментов, которые проводились в 1924–1932 годах на чикагских заводах Hawthorne Works, принадлежавших Western Electric Company, три психолога из Гарварда исследовали причины снижения производительности труда среди рабочих. Исследователи повысили уровень электрического освещения на заводах, и производительность резко увеличилась. Они убавили уровень освещенности, и производительность повысилась еще больше. Этот феномен получил название «Хоторнского эффекта». Полученные результаты навели исследователей на мысль о том, что на производительность труда влияла не яркость освещения, а побочный фактор – рабочие знали, что за ними внимательно наблюдают.[1]

---

[1] Fritz J. Roethlisberger and William J. Dickson, Management and theWorker (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939), 14–18.

Подобно этим исследователям вам тоже надлежит установить ваше местонахождение. Знание собственного мировосприятия и системы ценностей, знание достигнутых вами результатов – это залог успешного управления. Один из обязательных вопросов, на которые вам нужно ответить, это «почему вы хотите руководить?» Вы склонны к диктатуре и жесткому контролю, при котором люди не имеют права на ошибку? Если один из ваших сотрудников возьмет руководство в свои руки, сможете ли вы быть подчиненным? Каков ваш мотив – не позволить другим командовать вами? Подавить других для того, чтобы расти и процветать самому? Для того чтобы избежать роли подчиненного, люди чего только не делают (подробно об этом вы можете прочитать в книге Эрика Берна «Игры, в которые играют люди»). У Президента когда-то был начальник, чей стул в зале заседаний был чуть выше, чем стулья остальных руководителей. Итак, второй вопрос, на который вам нужно ответить, это «не закрываете ли вы глаза на какие-то черты своего характера?» Что представляет из себя то, что немецкий философ Мартин Хайдеггер назвал «белым пятном в мыслях мыслителя»?

Совет: Наблюдая за чем-либо, возьмите в привычку найти самого себя. Что вы думаете о реальности, которую наблюдаете? А что, если на самом деле все наоборот? Откуда вы знаете, что ваше восприятие соответствует реальности – скажем, когда вы чувствуете, что кто-то из сотрудников чем-то вам неприятен? Уверены ли вы, что ваши «ахиллесовы пяты» не сыграли с вами дурную шутку и не исказили ваше видение ситуации?

Наше мировоззрение влияет на восприятие нами конкретных жизненных ситуаций. То, что мы называем реальностью, не является чем-то незыблемым – оно течет и меняется (эта мысль вытекает из положений конструктивистской теории, согласно которым реальность состоит из интерсубъектных суждений, мнений группы лиц или общественных соглашений).

Во времена Холодной войны на Западе такое количество людей верило в то, что Советский Союз – «Империя Зла», что любые факты об СССР свидетельствовали лишь в пользу этого мнения. Возьмем другой пример, более недавний и более приятный для воспоминания. Ученые из Калифорнийского технологического института доказали, что вино в дорогой бутылке кажется вкуснее вина в дешевой бутылке (даже если реальная стоимость обоих напитков одинаковая). Участники эксперимента оценили вкус 5-долларового вина гораздо выше, когда исследо-

ватели преподнесли его под видом дорогого вина за 45 долларов. Этот эксперимент показал, что при виде высокого ценника человек подсознательно ожидает получить больше удовольствия, вводя себя в заблуждение и искажая свои реальные ощущения. «Люди верят в то, что дорогие вина намного вкуснее дешевых, – объясняет нейробиолог и профессор экономики Антонио Рейнджел. – В итоге эти психологические ожидания влияют на их реальные вкусовые ощущения».[1] Иными словами, наши мысли формируют нашу реальность.

Теперь вы можете задать себе вопрос: какие жизненные установки влияют на то, что вы видите, думаете, чувствуете и делаете ежедневно (порой бездумно и машинально)? Так вы можете найти в себе скрытые ожидания, которые управляют вашим мышлением и вашими действиями. Они подобны невидимым ниточкам, за которые кукловоды дергают марионеток.

Один из клиентов Президента, управляющий из крупной энергетической компании, совершенно не умел слушать других. Его подчиненным нравилось его слушать, они считали его речи блестящими, но быстро теряли внимание к тому, что он говорит. В его присутствии они просто не видели надобности быть лидерами, они оставляли решение всех вопросов ему. Консультируя этого управляющего, Президент помог ему выявить его недостаток. Дело в том, что всеми его поступками двигал внутренний диалог: «В любом случае я самый гениальный парень среди всех здесь присутствующих. Зачем мне слушать других? Это лишняя трата времени». Президент прозвал его «проповедником». Выявив свой внутренний диалог, управляющий получил возможность заменить его другим («Мое умение слушать придает силы другим людям»), после чего начал учиться спрашивать, вместо того, чтобы отвечать на все вопросы самому.

Совет: Хороший способ найти свое слабое место или механизм психологической защиты – это вспомнить недавнюю ситуацию, в которой вы страдали. Речь идет не о физическом страдании, а, к примеру, чувстве ущемления, унижения или беспокойства. Скажем, когда руководящий коллектив вашей компании категорически отверг вашу превосходную

---

[1] Baba Shiv, Hilke Plassmann, Antonio Rangel and John O'Doherty, "Marketing Actions Can Modulate Neural Representations of Experienced Pleasantness", published online, January 14, 2008, Proceedings of the National Academy of Sciences. *http://www.gsb.stanford.edu/news/research/baba_wine.html.*

идею, и ваша первая реакция была следующей: «К черту их всех, пойдука я лучше домой!». Спросите себя, почему это вас так задело? Какая кнопка внутри вас была нажата, и какой механизм был запущен? Давно ли вы используете этот механизм самозащиты; когда вы начали это делать? Какое важное для себя решение вы тогда приняли? Большинство наших защитных механизмов – старые и прочно укоренившиеся в сознании. На протяжении всей жизни мы прибегаем к их помощи для того, чтобы достичь нужных нам результатов. Но помните, что для современного лидера эти механизмы могут быть неприемлемы.

Существует мнение, что сильные лидеры никогда не колеблются при принятии решений, что сомнения выдают слабость характера. На самом деле, прогрессивному лидеру свойственно сомневаться в своих представлениях. Это неотъемлемая черта его характера. Британский экономист Джон Мейнард Кейнс однажды бросил своему оппоненту: «Когда меняются факты, я изменяю свои убеждения. А что делаете вы, сэр?»[1]. Лауреат Нобелевской премии по физике Ричард Фейнман говорил: «Если у нас нет сомнений... то не будет и новых идей». Фейнман хотел донести до людей, что «сомневаться – не значит бояться, сомневаться – значит пойти навстречу новым возможностям. Когда вы знаете, что не уверены в чем-то, у вас есть шанс изменить обстоятельства в вашу пользу. Я хочу, чтобы у будущих поколений была эта свобода сомневаться».[2] Или, как писал задолго до Фейнмана французский философ Вольтер, «Сомнение – не очень приятное состояние, но определенно самое абсурдное».[3]

---

[1] Ответ Кейнса на критику в его адрес за изменение им взглядов на кредитно-денежную политику во времена Великой депрессии, цитируется по Alfred L. Malabre, Lost Prophets: An Insider's History of the Modern Eonomists (Cambridge MA: Harvard Business School Press, 1994), 220.

[2] Richard P. Feynman, The Meaning of It All: Thoughts of a Citizen-Scientist. (Reading, MA: Perseus Books, 1987), 28.

[3] Quoted by Michael J. Mahoney, Scientist as Subject: The Psychological Imperative (Cambridge MA: Ballinger, 1976), 168.

Метод 1.1
Пять заблуждений, свойственных нечеткому мышлению

До тех пор, пока нам не объяснят, насколько автоматично наше мышление, большинство из нас даже не подозревает об этом. Те же, кто это понимает, живут с какой-то иллюзорной уверенностью в том, что они уже знают истинное положение дел, что воспринимают все происходящее объективно. Ниже приводятся пять основных заблуждений, свойственных нечеткому мышлению[1]:

«Это правда, потому что я верю в это»

(Врожденный эгоцентризм.) Я считаю, что то, во что я верю, истинно, даже если я ни разу не задумывался, на чем основана моя вера.

«Это правда, потому что мы верим в это»

(Врожденный социоцентризм.) Я полагаю, что убеждения, преобладающие в группе людей, к которой я принадлежу, истинны, даже если я ни разу не задумывался о подоплеке этих убеждений.

«Это правда, потому что я хочу верить в это»

(Привычка выдавать желаемое за действительное.) К примеру, я верю только в те мнения, которые характеризуют меня (или группу, к которой я принадлежу) больше с положительной, чем с отрицательной стороны. При этом я никогда не уделяю внимания взглядам, выставляющим меня в негативном свете. Я верю в то, что мне по душе, что подкрепляет другие мои представления и что не требует от меня даже малейшего изменения образа мысли или признания того, что я был не прав.

«Это правда, потому что я всегда верил в это»

(Привычка самоутверждаться.) Я хочу сохранить те убеждения, которых я очень долго придерживался. При этом я никогда всерьез не заду-

---

[1] Richard Paul and Linda Elder, “The Miniature Guide to Critical Thinking: Concepts and Tools” (Dillon Beach CA: The Foundation for Critical Thinking, 2006): 9.

мывался, насколько они оправданы и подтверждены ли они реальным опытом.

«Это правда, потому что в моих интересах верить в это»

(Врожденный эгоизм.) Я придерживаюсь тех взглядов, которые оправдывают получение мной власти, денег или личных преимуществ, даже если эти взгляды не имеют под собой разумных оснований и не подтверждены опытом.

Большинство из нас большую часть своей жизни не желает выходить за рамки этих эгоистичных предубеждений. Никакому другому существу самообман не свойственен так, как человеку. Но быть лидером – значит, быть независимым от предубеждений, а это требует высокого мастерства в критическом осмыслении своего мировоззрения. Итак, в следующий раз при решении какого-либо вопроса спросите себя: «Как я воспринимаю эту проблему? Каковы мои ожидания? Не основаны ли мои суждения на непроверенной информации? Могу ли я быть предвзятым и не замечать то, о чем никогда раньше не задумывался?».

Если вы претендуете на роль лидера, который вдохновляет на лидерство других, вы должны знать о тех хитроумных, но ощутимых и нередко пагубных приемах, которые используют люди для того, чтобы доминировать над другими или избежать чужого превосходства над собой. Люди могут использовать подобные приемы даже имея лучшие цели. Топ-менеджер одного международного банка даже не подозревал о том, какое огромное влияние оказывают его слова на подчиненных. Не сомневаясь в его авторитете, люди жадно ловили каждое его слово, и случайно оброненное им замечание могло вызвать бурный резонанс во всей организации. Речь идет о том, что если вы хотите управлять мудро, то вам необходимо иметь ясное представление о своей власти. Существует пять четко выраженных типов власти. Далее мы подробно рассмотрим каждый из них.

Метод 1.2
Пять типов власти

Власть вознаграждения

Власть, основанная на вознаграждении, – это возможность поощрять людей, повышая их финансовое, социальное и служебное положение. Властью вознаграждения обладает руководитель организации – он

или она решает, давать или не давать жалованье, надбавки и пособия. Правительство одной страны может иметь такую власть над правительством другой страны, если речь идет о военных, экономических или дипломатических санкциях. Важно понимать, как вы используете власть вознаграждения. Ваши подчиненные или последователи могут все время вертеться возле вас, подхалимничать и льстить вам, но вы должны знать, что это ваша власть вознаграждения заставляет их так поступать (преподаватели Колумбийского университета и раввины знают об этом не понаслышке...). Самое худшее в подобной ситуации – это если они будут говорить вам лишь то, что вы хотите услышать, а не то, что вам нужно услышать. Последствия могут быть ужасными.

Экспертная / информационная власть

Экспертная и информационная власть основана на знаниях, опыте, доступе к источникам, которых нет у других. Преподаватели обладают экспертной властью над своими учениками. Финансовые аналитики упиваются такой властью над своими клиентами (а клиенты могут только молиться, чтобы они не злоупотребляли ею). Работники умственного труда обладают экспертной властью, если они знают больше своих начальников, что встречается сейчас сплошь и рядом. Уходя из офиса домой, эти работники уносят свою власть с собой.

Законная власть

Законная власть исходит от всей организации, а не от человека, занимающего в ней определенный пост. Законной властью обладает выборный чиновник в том случае, если законность выборов не будет оспорена. Однако законная власть может существовать не только в условиях демократии. Так, например, Папа Римский избирается голосованием кардиналов, а не всех католиков; тем не менее, его власть можно назвать законной. Президент компании не избирается вовсе, а назначается, но его власть тоже законна (в том случае, если его назначение состоялось с соблюдением определенных правил, а не путем вооруженного захвата офиса).

Власть принуждения

Власть принуждения – это возможность заставить других делать то, что они не сделали бы сами. Когда кто-то приходит к власти без соблюдения установленных правил или захватывает власть силой, то это власть, основанная на принуждении. Так, Джерри Роулингс, бывший

президент Ганы, пришел к власти в 1980-х именно таким путем – путем военного переворота (правда, позже он честно выиграл свободные президентские выборы и обрел законную власть). Ярчайшим примером власти принуждения является, конечно же, мафия. Но не только: наши государства тоже пользуются такой властью над населением. Они могут высчитывать с нас налоги, они могут отправить нас на войну, они могут посадить кого-то из нас в тюрьму (а некоторые государства могут даже казнить). А управляющие компаний властвуют над подчиненными, принуждая их выполнять определенные функции, или увольняя, если подчиненный не справляется с какой-то задачей.

Власть эталона

Эта власть основана на уважении, которое люди испытывают к лидеру. Такой властью могут похвастаться звезды (например, Боно) или супермодели (Кейт Мосс). Под влиянием эталонов люди могут делать вещи, которые в ином случае не стали бы делать, – к примеру, носить экстравагантную или дорогую одежду. Махатма Ганди тоже обладал такой властью. Он никогда не занимал властных должностей – источником его власти были харизма и сила, которой его наделяло доверие других людей. В бизнесе помощник руководителя может быть наделен небольшими номинальными полномочиями, но при этом обладать огромной эталонной властью: знать, кто есть кто в организации, контролировать доступ к своему начальнику и его распорядок дня.

Вы, наверное, догадываетесь, что все эти типы власти не являются обособленными и вполне могут совмещаться друг с другом. Так, например, Билл Гейтс обладает сразу экспертной властью и властью вознаграждения. Арнольд Шварценеггер, будучи культуристом и кинозвездой, пользовался властью эталона, а недавно, став губернатором Калифорнии, обрел и законную власть.

Солнце зайдет и без Твоей помощи

Здесь необходимо сделать важную поправку. Отстаивайте свои интересы и выходите за границы своего Я, однако не слишком увлекайтесь своей властью. В противном случае вы рискуете попасть в беду, как это случилось, например, с Леоной Хелмсли (урожденной Леной Минди Розенталь). Бывшая модель, снимавшаяся в рекламе сигарет «Честерфилд», на пару со своим мужем Гарри основала крупнейшую в США гостиничную империю общей стоимостью в 50 миллиардов долларов.

Ее компания владела и управляла шестью шикарными отелями в Нью-Йорке, а также знаменитыми небоскребами Нью-Йорка – Empire State Building, Flatiron Building, и 1 Penn Plaza. Супруги Хелмсли путешествовали на 100-местном личном самолете и роскошно жили в нескольких домах. Помимо десятикомнатных двухэтажных апартаментов с внутренним бассейном на верхних этажах гостиницы Park Lane Hotel у Леоны был особняк в Коннектикуте и кондоминиум в Палм-Бич. В каждой из ее комнат висело по меньшей мере двенадцать ее портретов. Во время ее утренних заплывов в бассейне у бортика стоял навытяжку одетый в ливрею слуга, держащий в руке серебряное блюдо со свежесваренными креветками. После каждого круга Леона подплывала к бортику, и он должен был класть ей в рот креветку.

В злоупотреблениях своей властью она зашла слишком далеко. В итоге она лишилась своего состояния из-за своей жадности и деспотического характера. В 1982 году, после смерти своего единственного сына, Леона отсудила себе почти все его состояние, оставив четырем своим внукам по 432 доллара на каждого (а ее муж добился даже компенсации за переправку тела сына из Флориды в Нью-Йорк, где его похоронили). Красивая жизнь супругов Хелмсли закончилась в 1989 году, когда им были предъявлены обвинения в 235 случаях неуплаты налогов в общем размере 4 миллиона долларов. Суд установил, что они покупали предметы личного пользования, такие как стол из красного дерева за 210 000 долларов или корсет за 8 долларов, и включали их в графу не подлежащих налогообложению деловых издержек.[1] Известно ее скандальное высказывание: «Мы не платим налогов. Налоги платят только мелкие людишки». Хелмсли выплатила штраф в размере 1,7 миллиона долларов, отсидела 18 месяцев в тюрьме и получила в народе нелестное прозвище «Королева скупости».

Возьмем другой пример – Мориса («Хэнка») Гринберга, бывшего главу крупнейшей страховой компании США AIG, который регулярно терроризировал аналитиков. Как-то один из аналитиков анонимно (из страха перед Гринбергом) сказал: «Вы не знаете Хэнка. Он раздавит меня как клопа и глазом не моргнет».[2] Раз в месяц Гринберг собирал президентов своих подразделений за прямоугольным столом в большом, скром-

---

1 Tom Leonard, “Leona Helmsley”, Telegraph (UK), August 24, 2007.

2 Joseph B. Treaster, “Polar Opposites? Not Where It Counts; Warren Buffett Gets All the Attention, But Hank Greenberg Is Posting Better Returns”, New York Times, July 23, 2000.

ном по интерьеру кабинете на 16-м этаже главного офиса AIG. В начале «совещания у председателя» (как это называлось) Гринберг как строгий преподаватель перед затравленными студентами обводил кабинет глазами и останавливал взгляд на одном из подчиненных. Подчиненному отводилась примерно одна минута, за которую ему нужно было оттараторить информацию о текущих продажах, расходах, прибыли и незапланированных изменениях. Стояла напряженная, нервная, угнетающая атмосфера. Презрительное отношение Гринберг выражал и к членам совета директоров AIG. Одному директору, который на заседании совета директоров осмелился спросить о бухгалтерских отчетах, он пренебрежительно бросил: «Что за глупый вопрос! Вы ничего не понимаете в страховом бизнесе». Гринберг думал, что он держит в руках и совет директоров, и регулирующие органы.

«Эта тактика – окутывание себя завесой секретности и третирование окружающих – работала на него сорок лет», – рассказывал Дэвид Шифф, редактор страхового издания Schiff's Insurance Observer.[1] Еще в 2000 году газета *The New York Times* писала, что подход Гринберга намного лучше и эффективнее подхода Уоррена Баффета, эталона корпоративной честности и человеколюбия, который на протяжении всей многолетней карьеры пытался внедрить свои личные ценности (честность, надежность и открытость) в бизнес и политику. В 2005 году деспотические манеры Гринберга вернулись к нему бумерангом, когда совет директоров уволил его из основанной им же компании. Неожиданно Гринберг попал под пристальное наблюдение федеральных регулирующих органов, которые выявили фальсификации в отчетности AIG. За считанные недели репутация Гринберга была перечеркнута, а стоимость компании упала до 1,77 миллиардов долларов.

Но на этом история Гринберга не заканчивается. Его сын и преемник Джеффри, который ушел из AIG в 1995 году и возглавил крупнейшую страховую компанию Marsh & McLennan, вскоре был вынужден оставить свой пост в связи с обвинениями в мошенничестве, обмане клиентов и искусственном поднятии стоимости страховок для увеличения прибыли компании. *The New York Times* уже не хвалила Гринберга, а писала о том, как самая влиятельная семья в истории страхового бизнеса потерпела полный провал.[2]

---

[1] Там же.

[2] Joseph B. Treaster, "Broker Accused of Rigging Bids for Insurance", New York Times, October 15, 2004.

Справедливости ради стоит отметить, что Гринберг и Хелмсли – далеко не единственные примеры гипертрофированного эго. Многие известные лидеры не отстают от них. Сама идея личности, имеющей свое эго (в словаре Webster's Dictionary «эго» определяется как Я человека, отличающееся от Я других людей и от объектов мысли[1]), была продуктом Просвещения XVIII в. Она появилась после того, как Рене Декарт сформулировал свое знаменитое *Cogito, ergo sum* («Мыслю, следовательно, существую»). Этой фразой Декарт дал людям ключ к пониманию того, что они не принадлежность своих королей и феодалов, а личности, имеющие свое сознание и способные к независимому мышлению.

Тогда этот коренной перелом в сознании помог низам ниспровергнуть аристократов, передающих свою власть по наследству. Но сегодня людское эго распоясалось, вышло из-под контроля. Величие, возможность стоять в одной шеренге с сильными мира сего, – это палка о двух концах. Большая власть идет бок о бок с большими обязательствами, или, как говорят французы, *noblesse oblige* («положение обязывает»). Еще во времена Исхода Господь говорил сынам Израилевым: «А вы будете у Меня царством священников и народом святым»[2].

За эту прямую связь с божественной святостью и с самим Богом нужно платить. Лидер обязан максимально изменить свою жизнь и сделать для человечества все, что в его силах. Великие лидеры думают не столько о себе, сколько о других и о тех изменениях, которые им необходимо сделать. Выходя за пределы своего Египта, будьте смиренны, потому что вы все равно никогда не освободитесь от влияния своего внутреннего Я. Не претендуйте на то, чтобы стать кем-то, кем вы не являетесь. Вы – как те люди, к которым один старый британский философ, уезжая из Соединенных Штатов, обратился со словами: «В 1776 вы, американцы покорили своего отца. В 1861 вы покорили своего брата. В 1918 и 1945 вы покорили своих соседей. Ну а сейчас все, что вам остается сделать, – это покорить самих себя»[3]. Покорение самого себя – это самая главная победа. В конечном итоге, это единственно возможная победа. Ни один смертный не может быть хозяином над другим. Именно поэтому еврейский менталитет не признает чужого господства – у всех нас лишь

---

1 Webster's New Universal Unabridged Dictionary, New York: Barnes & Noble Books, 1989.

2 Исход (Шемот) 19:6.

3 Morris Mandel, ed., Stories for Public Speakers (New York: Jonathan David Publishers, 1996), 236.

один Господь, который властвует над всей Вселенной. Ивритское слово *лехиштамеш* прекрасно выражает эту мысль: это глагол с зеркальным значением, употребляемый в форме как активного, так и пассивного залога. Он может означать как «использовать», так и «быть использованным». Мы используем жизнь, а жизнь использует нас.

В иврите можно найти много напоминаний о необходимости смирения. Так, ивритские слова *ани* («я») и *айн* («ничто») содержат одни и те же буквы, расположенные в разном порядке. Я должен помнить, что «я» – это «ничто». Быть смиренным – значит, помнить, что сам по себе ты никто. Не важно, как многого ты достиг в жизни и какой великой личностью ты стал, – всеми твоими замечательными качествами и талантами ты обязан не самому себе. Будь то способности к языкам или творческие способности – все они получены от Бога (поэтому и называются «дар»). При этом не исключено, что если бы кто-то другой имел такой же дар, что и у тебя, он мог бы совершить гораздо больше, чем ты. В конечном счете, быть смиренным – значит осознавать, что источником твоей жизни и всех твоих достижений является божественный промысел. Мы – ничто иное, как пылинки во всеобъемлющей вселенной. Величайшие из лидеров понимали это. Уинстон Черчилль говорил: «Все мы черви, но я верю, что я червь-светлячок». А женщина-политик Голда Меир была еще более иронична: «Не будь так скромен – ты не настолько велик».

Смирение в XXI веке

Даже Раши, крупнейший средневековый комментатор Торы, чьи пояснения можно увидеть на каждой странице Писания, не стеснялся произносить скромную фразу «не знаю», когда это было нужно. Признание им своего несовершенства лишь повышало доверие к нему. Смирение как вечная добродетель высоко ценится в хасидской философии.[1] В современном мире оно оказывается как никогда кстати. Мы живем в конце эпохи могущественных лидеров. Будь то Черчилль, Рузвельт, Гринберг или Уэлч, – все они значительно превосходили своих последователей. В грядущей эпохе лидерство будет доступно многим. Скромность будет просто необходима в условиях глобального рынка, где нужно уметь работать за пределами своей страны и уважать ценности других культур. Это мир демократизации и выравнивающейся иерархии, в ко-

[1] Ликутей Сихот, том 13:30; том 17:1.

тором рядовой сотрудник или солдат может знать реальную обстановку лучше, чем вы. Это мир, в котором акционеры или пациенты требуют больших прав, в котором работник умственного труда может уйти от вас, найдя лучшую работу, и в котором вы не можете просто так указывать людям, что им делать.

Если у вас хватит смелости, чтобы обуздать свое самолюбие, то это станет превосходным примером и стимулом для других лидеров (не говоря уж о пользе для вашего душевного спокойствия). Моше Маймонид был выдающимся еврейским философом, раввином и врачом. Значительно опередив свое время, он стал первым космополитом – с 1135 по 1204 год, в Золотой Век еврейско-мусульманских отношений, он жил в Испании, Марокко, Израиле и Египте. Его еврейское имя – Рабби Моше бен Маймон (сокращенно РаМБаМ или Рамбам), а арабское – Абу Имран Муса Бен Маймун Ибн Абд-Алла аль-Куртуби. Однако он больше известен под своим греческим именем – Маймонид, что означает «сын Маймона».

Маймонид был, безусловно, самой влиятельной фигурой в еврейской средневековой философии. Одно из его знаменитых высказываний (которое стало его эпитафией) гласит: «От Моше (Моисея) до Моше (Маймонида) не было равного Моше». Несмотря на то, что сам был лидером (а может, благодаря этому), Маймонид считал, что гордость, высокомерие и возвеличенное эго являются главными препятствиями на пути к счастью. Он цитировал Книгу Притчей Соломоновых: «Не величайся пред лицем царя, и на месте великих не становись».[1] Или, другими, словами: не зацикливайся на своей славе – это не сделает тебе чести. Умаление своего эго, напротив, делает человека открытым божественному вдохновению и мудрости. Из чрева духовной пустоты рождается большая радость. Посвящая свое Я служению другим людям, вы получаете в награду успех.

Совет: Смирение можно назвать готовностью вырастить из своей младенческой воли сильную – это когда вы верите в то, что «Я хочу этого, поэтому я должен это получить». При необузданном эго ваше безудержное желание может стать источником беспокойства и душевного страдания. Как сказал несколько лет назад известный каббалист и приверженец хасидизма раввин Ицхак Гинсбург, «Депрессия происходит из эго. Когда я свободен от власти эго, когда я ничего не стою, тогда нет и мучений».[2]

[1] Книга Притчей Соломоновых (Мишлей) 25:6.

[2] Yitzchak Ginsburgh, “Kabbalah” keynote, Chabad, New York City, December 16, 2003.

Проблема в том, что вы никогда до конца не завершите процесс высвобождения своего Я. Чем хороша заповедь о выходе из Египта, так это тем, что она подразумевает именно процесс, своего рода путешествие, в ходе которого человек освобождает себя. Как выразился однажды Боб Дилан, «Вы должны понимать, что вы постоянно находитесь в процессе становления. И пока вы пребываете в этом состоянии, вы, можно сказать, в порядке»[1]. Однако эго – серьезный враг, глубоко вросший в нас подобно ногтю. Все началось с первого человека, Адама, который позволил своему эго вскружить ему голову. Он думал, что поскольку он –творение Бога, ничто не может уничтожить его. Его высокомерие – вот что стало причиной его падения и изгнания из рая. Он забыл, что его имя, *Адам* (что на иврите означает «человек»), имеет общий корень со словом *адама* («земля»). Люди созданы из праха, и во все времена и эпохи нам не мешало бы помнить, что, как говорил мудрый царь Соломон, «Все идет в одно место: все произошло из праха и все возвратится в прах».[2]

Не думайте, что смирение – это что-то такое, что можно обрести раз и навсегда. Нельзя просто поставить галочку в своем блокноте напротив пункта «смирение». Вам придется снова и снова укрощать свою гордыню. Помните, что ваше эго настолько коварно, что иногда может даже прикидываться скромностью! Однажды два раввина-хасида вошли в город, где их восторженно приветствовали. Тысячи людей устремились на городскую площадь, чтобы встретить важных персон. Один из раввинов почувствовал такое отвращение к этому низкопоклонничеству, что его едва не вырвало. Второй раввин сказал своему спутнику: «Почему ты так разволновался? Если ты *айн*, ты ничто. Не тебя они приветствуют». И первый раввин понял, что отвержение поклонников могло быть проявлением того же эго.

Быть смиренным – не значит притворяться скромным. Не значит это и то, что вы должны быть тряпкой и позволять другим людям вытирать о себя ноги. Состояние жертвы не имеет ничего общего с состоянием смирения. Напротив, если вы смиренны, вы имеете кристально чистое представление о том, кто вы есть, о ваших уникальных качествах. Вы не позволяете никому помыкать вами и попирать вас. С вами нужно считаться, вы все еще остаетесь в своей полной силе – но уже не потакаете своему самолюбию. В этом и состоит смысл выхода из своего Египта.

---

[1] Bob Dylan – No Direction Home, режиссер Мартин Скорсезе (Paramount, 2005).

[2] Екклезиаст (Коэлет) 3:20.

В отличие от Адама, Моисей был ярким примером сочетания в одной личности самоотверженности и самоуверенности. «Моисей же был человек кротчайший из всех людей на земле». Когда Бог сказал Моисею о том, что тот умрет, едва увидев Землю Обетованную, но так и не войдя в нее, Моисей не протестовал и сказал Господу: «Да поставит Господь, Бог духов всякой плоти, над обществом сим [другого] человека».[1]

К счастью, чтобы найти примеры смирения, вовсе не обязательно обращаться ко временам Моисея; мы можем найти эти примеры и среди наших современников – ученых, работников искусства и образования, политиков, бизнесменов. Возьмем, например, одного из самых известных ученых своего времени, Альберта Эйнштейна. Есть история о том, как однажды вечером он играл на скрипке со своими друзьями-физиками, с которыми он организовал что-то вроде камерного ансамбля. Но в тот вечер концерт не заладился. Наконец, после нескольких неудачных попыток, дирижер повернулся к Эйнштейну, гневно нахмурился и воскликнул: «Эйнштейн! Ты что, считать не умеешь?».[2] Правда это или нет, но этот добрый анекдот показывает нам, что даже самый уважаемый физик двадцатого века, полностью оправдывающий звание гения, был всего лишь человеком со своими недостатками – таким же человеком, как и все мы.

Физики называют 1905 год «годом чудес». За те двенадцать месяцев Эйнштейн достиг невообразимых результатов: опубликовал четыре научные работы, изменившие наши представления о мире. В первой работе, о квантовой механике, Эйнштейн бросал вызов существующим законам физики, а тремя остальными (двумя, посвященными теории относительности, и одной, окончательно доказавшей существование атомов) он поставил под сомнение всю многовековую физическую парадигму, в особенности способность физиков делать точные прогнозы. Открытия Эйнштейна показали, что все, что может делать физика, – это прогнозировать, что предметы поведут себя так, или эдак, или еще как-нибудь. Весьма интересно, что сам Эйнштейн, вместо того чтобы почивать на лаврах, заняв свое законное место в пантеоне великих мыслителей, терзался сомнениями по поводу своего открытия.[3] До кон-

---

1 Числа (Бемидбар) 27:15–18.

2 Dennis Overbye, “Ideas & Trends; Unbreakable: He’s Still Ready for His Close-Up”, New York Times, May 12, 2002.

3 Brian Greene, “One Hundred Years of Uncertainty”, New York Times, April 8, 2005.

ца своих дней он не был полностью удовлетворен им. Несмотря на свой интеллект, он был слишком скромен для этого.

В искусстве смирение и скромность встречаются довольно редко; среди звезд самовлюбленность и апломб – нормальные явления. Однако не каждая звезда – примадонна. Сонни Роллинса, возможно, одного из самых прогрессивных и незаурядных джазовых музыкантов нашего времени, однажды спросили, как прошел его большой концерт на джазовом фестивале в Монреале. Он ответил своим лягушачьим голосом: «Ну, я не знаю. Я смотрел на все это изнутри, поэтому вам лучше спросить кого-нибудь другого». Во всех его репликах сквозило смирение. «Не хочу, чтобы это звучало самовосхваляюще, – объяснял он. – Но в старости я стал безропотным. Я решил, что знаю, что такое величие, и не хочу причислять себя к этой категории». Когда его спросили, мучают ли его мысли о том, что какие-то из его альбомов могли бы звучать лучше, он задумался. «Трудно сказать, – ответил он наконец. – Я никогда не заслушивался долго своими произведениями. Такое бывает, только когда они играют где-нибудь по радио, а я по каким-то причинам не могу оттуда уйти». В своей следующей реплике он намекнул на неукротимость человеческого духа (которая является темой этой главы): «Что такое джаз? Джаз – это свобода».[1]

Если вы учитель или специалист в какой-либо области, вы можете поддаться искушению и решить, что вы уже все знаете, что у вас есть ответы на все вопросы и вы далеко ушли от своих учеников. Существуют примеры противоположного подхода. Один из них – практически забытый сегодня польский профессор, детский писатель и педагог Генрик Гольдшмит, который писал под псевдонимом Януш Корчак и которого некоторые называли польским Доктором Сьюзом. Он опубликовал сенсационную книгу «Как любить ребенка» («How to Love a Child») (1919), а также был ведущим воспитательной радиопередачи, выходившей в 1930-х годах (до тех пор, пока она не была закрыта из-за жалоб польских антисемитов). Благодаря Корчаку взгляды на воспитание детей в обществе, в котором все еще господствовали строгие викторианские методы, значительно изменились. В конце 1930-х годов он основал в Варшавском гетто «Дом сирот», который стал лучом света в царстве тьмы. Нееврейские друзья и почитатели таланта Корчака не раз хотели помочь ему выбраться из гетто и скрыться. Они даже подкупили на-

[1] Ben Ratliff, “Listening to CD’s With: Sonny Rollins; Free Spirit Steeped in Legends”, New York Times, September 30, 2005.

цистских охранников и достали для Корчака поддельные документы. Но он не захотел покидать своих воспитанников и отказался от свободы. «Когда ребенок болен, вы не оставляете его одного во тьме ночи», – сказал он друзьям. Корчак был уникальным героем своей эпохи. Но он не признавал идеи героизма. Он учил тому, что растущая личность затмевает наше воображение, и мы забываем о том, что необычные поступки могут совершать и самые обычные люди.

Во время существования варшавского гетто в местной газете была опубликована статья, в которой Корчака хвалили за его заботу о детском приюте. В следующем выпуске газеты было опубликовано письмо к редактору, автор которого отрицал значимость Корчака: «Дом сирот никогда не принадлежал и не будет принадлежать Корчаку. Этот человек слишком мал, слишком слаб, слишком беден и слишком глуп для того, чтобы собрать почти 200 детей, организовать для них крышу над головой, снабдить одеждой и пищей. Этим огромным делом мы обязаны не ему, а совместным усилиям сотен добровольцев». Письмо было подписано именем Януш Корчак.[1]

Безусловно, среди политических лидеров тоже бывают скромные люди. Когда Авраам Линкольн победил на президентских выборах, он принял беспрецедентное решение. Хорошо себя зная, он понимал, что не владеет всеми качествами, необходимыми для эффективного управления. Проявив скромность и политическое мужество, он отдал ключевые посты в своем кабинете самым блестящим политическим умам того времени. Некоторые из них были его прежними конкурентами и смотрели на никому неизвестного провинциального юриста свысока. После поступка Линкольна его конкуренты стали почитать его как величайшего лидера из всех, кого они знали.

Со времен Линкольна сменилось пять поколений, и в 1994 году Президент повстречался с другим выдающимся президентом, чья скромность произвела на него большое впечатление. Президент ЮАР Нельсон Мандела всегда говорил о себе с явной неохотой. Когда его спросили, что он считает своими крупнейшими достижениями, он рявкнул: «Это очень важный вопрос, отвечать на него следует сначала письменно». В любом случае, подчеркнул он, «это не мои достижения». «Все, что я делал, я делал совместно с ANC [Африканским национальным конгрессом].

---

[1] Ron Grossman, “Lesson in Decency from an Age of Shame: How a Gentle Man Clung to His Values and His Children Amid the Horrors of the Holocaust”, Chicago Tribune, April 30, 2000.

Я не принимал решения самостоятельно. Если я решаю сделать что-то, значит, я обсудил это с другими. Думаю, термин **"эпоха Манделы" – не**правильный. Это эпоха сил освобождения». Это не было притворной скромностью. Став президентом Южной Африки, Мандела оставил президентский особняк своему вице-президенту (и бывшему сопернику) Фредерику де Клерку. Проработав в своей должности около года, он пригласил на чай вдов бывших президентов, которые были его заклятыми врагами и продержали его в тюрьме 27 лет. Среди приглашенных была и Бетси Фервурд, чей муж Хендрик Ф. Фервурд был идейным архитектором апартеида. 94-летняя бывшая первая леди была слишком слаба, чтобы принять приглашение, и Мандела сам приехал к ней в район для белых, где он жила.[1]

Наконец, что не менее важно, смирение возможно даже в бизнесе. Пол Флесснер, старший вице-президент подразделения корпоративных серверов в Microsoft, сумел увеличить прибыльность своего бизнеса с 50 миллионов долларов в год (на момент его прихода) до 1 миллиарда долларов в год. Сегодня в подчинении Флесснера находится около 2500 сотрудников, но свое эго он, судя по всему, держит в узде. Он терпеть не может общественное внимание, а когда его фотографируют, он просит фотографов запечатлеть вместе с ним и членов его команды. «Как правило, хорошие управляющие – это редкость, – считает Барри Гоффе, руководитель отдела, работавший на Флесснера. – А хорошие управляющие, способные курировать работу большой группы талантливых ученых, каждый из которых имеет свое самолюбие и свое мнение, – это еще большая редкость».[2]

Среди представителей и сотрудников финского телекоммуникационного гиганта Nokia скромность стала нормой, частью корпоративной культуры. Главные задачи решают команды управляющих, действующие на всех уровнях организации. Кого назначать на тот или иной важный пост, решает команда, даже если речь идет о президенте. Команда из пяти человек – председатель совета директоров, президент, глава подразделения мобильных телефонов, глава подразделения сетевого оборудования и финансовый директор – так долго вместе стоят у руля

---

[1] Suzanne Daley, "Beloved Country Repays Mandela in Kind", New York Times, March 23, 1999.

[2] John Markoff, "Bill Gates's Brain Cells, Dressed Down for Action; Pressed to Innovate, Microsoft Relies Again on an Inner Circle", New York Times, March 25, 2001.

компании, что кажутся неразлучными. «Это, прежде всего, зависит от того, как работает команда менеджеров, как они общаются друг с другом, – пояснял в одном интервью председатель совета директоров Nokia Йорма Олилла. – Думаете, это политическая стратегия, одна из тех, что несут в себе какие-то скрытые намерения? За все эти годы, особенно за 90-е, мы сформировали сильную культуру, которая не имеет ничего общего с этой политической ерундой».[1] Эгоистам и суперзвездам нет место в Nokia; руководители систематически прививают своим сотрудникам культуру работы в команде. Командный дух выходит даже за пределы компании. Топ-менеджеры ставят своей приоритетной задачей достижение открытых стандартов и операционной совместимости беспроводных устройств, выполняя эту задачу почти с религиозным фанатизмом. Периодически они заключают соглашения о сотрудничестве с конкурентами Nokia и разрабатывают совместные операционные системы и стандарты связи.

Финский концерн далеко не одинок в своих методах управления. Во многих современных фирмах на смену традиционной вертикальной схеме управления пришла командная организационная структура. Исследование компаний, входящих в рейтинги Fortune Service 500 и Industrial 500, показало, что в 1960-х годах команды управляющих существовали только в 8% компаний (первыми командный метод управления стали внедрять швейцарские фармацевтические компании). К 1980-м годам уже в 25% (втрое больше) компаний были организованы команды управляющих.[2] Сегодня командная схема управления является серьезной альтернативой двухкомандной схеме, при которой организацией управляет тандем генерального и исполнительного директоров. Появление командной организационной структуры было обусловлено постоянным повышением внутренних и внешних требований к организации, а также старой проблемой преемственности управляющих. Внедрение командных структур улучшило координацию деятельности и распределение функций между подразделениями сложного предприятия. В результате появился синергизм, при котором конкретная практическая польза от команды превышает постоянные издержки на координацию коллективной работы в команде. Вслед за этим синергизмом последовало повышение производительности. В конце 1990-х исследование более

---

[1] Justin Fox, “Nokia’s Secret Code”, Fortune, May 1, 2000, 164.

[2] R.F. Vancil, Passing the Baton:Managing the Process of CEO Succession. (Boston: Harvard Business School Press, 1987.)

2000 британских компаний показало, что командная работа в среднем улучшила финансовые показатели (при этом было выявлено, что самостоятельные команды действовали не лучше, чем команды, за которыми осуществлялось пристальное наблюдение). Изучение результатов работы 131 команды показало, что все инвестиции, направленные на совершенствование организационной структуры и создание команд, сильно повлияли на производительность и финансовые результаты.[1]

Резюме

- Прежде чем вести куда-то других, заработайте на это право: выйдите за пределы своего Египта, своего эго (на иврите «Египет» означает «узкое, тесное пространство»). Лидерство – это в значительной степени готовность к прекращению рабства, к самоопределению и взятию на себя ответственности за самого себя.
- Перед тем как выработать концепцию будущего, займитесь самоанализом – выявите мотивы своего стремления к лидерству, свои ожидания, свои принципы и ценности, а также слабые места. Лидеры, которые не имели навыков самопознания, начиная от Нерона и заканчивая Кеном Лэем и Джеффом Скиллингом, сеяли вокруг себя хаос.
- Как научиться выходить из своего Египта? Возьмите на себя полную ответственность (иудеи отвечают перед Богом напрямую, без посредников). Постоянно проверяйте, на каких принципах и ценностях основаны ваши действия. Разберитесь в своих внутренних диалогах и найдите свои уязвимые места.
- Будучи лидером, четко знайте, власть какого типа/типов вы используете по отношению к другим людям, и власть какого типа/типов они имеют над вами (в противном случае это может стать для вас позже неприятным сюрпризом).
- Выходя за пределы своего эго, помните о необходимости смирения. Высокомерие и гордыня могут дорого вам обойтись.

[1] Barry A. Macy and Hiroaki Izumi, «Organizational Change, Design, and Work Innovation: A Meta-Analysis of 131 North American Field Studies – 1961–91», in Research in Organizational Design and Development, vol.7, eds. R. Woodman and W. Pasmore (Greenwich, CT: JAI Press, 1993), 235–313.

ГЛАВА ВТОРАЯ

ЗАПОВЕДЬ II
Не сотвори себе кумира: оригинальное видение

Истуканы народов – серебро и золото, творения рук человеческих.

Псалмы Давида 135:15–16

Я не хочу достичь бессмертия своим творчеством – я хочу достичь его, не умирая.

Вуди Аллен

ВТОРАЯ ЗАПОВЕДЬ: «Да не будет у тебя других богов пред лицом Моим. Не делай себе кумира и никакого изображения того, что на небе вверху, и что на земле внизу, и что в воде ниже земли; не поклоняйся им и не служи им». А вы поклоняетесь идолам? Вы осуществляете мечты и ожидания кого-то другого или ваши собственные? Деньги, власть, слава – все это не цели, а лишь средства к достижению целей. Лидер мыслит более широко. Его идеи касаются многих людей и нередко живут дольше, чем он сам. Какие изменения вы принесете в этот мир, какое наследие вы оставите? Эта глава посвящена проблемам выработки собственной концепции будущего и ее реализации. Первое, что вам нужно будет сделать, – это оставить прошлое там, где ему полагается быть, – в прошлом.

Когда-то давно Моисей спустился с горы Синай и вернулся в стан соплеменников. То, что он там увидел, потрясло его. Пока он отсутствовал, люди создали Золотого тельца и начали поклоняться ему. Они облекли

в плоть невыразимую и безграничную божественную сущность[1]. Они преклонялись перед золотом. Едва увидев золотую скульптуру, Моисей, как и полагается человеку с его темпераментом, разбил Скрижали Завета и уничтожил тельца. После чего по его приказу было умерщвлено около трех тысяч идолопоклонников. Не было больше заики-проповедника. Вместо него люди узрели могущественного богоизбранного лидера. Последнее предложение Торы звучит так: «И не было более у Израиля пророка такого, как Моисей, которого Господь знал лицем к лицу... и по руке сильной и по великим чудесам, которые Моисей совершил пред глазами всего Израиля».[2]

Почему Моисей пришел в священный гнев, когда увидел пляски вокруг Золотого тельца? Потому что идол – это мираж, который уводит человека от его истинной миссии. Заповедь «Не сотвори себе кумира» означает, что нужно идти в будущее, не отвлекаясь на минутные удовольствия и славу. В наше время многие стремятся только к одному – потакать самим себе и своей материальной оболочке. В 2007 году в Университете Сан-Диего было проведено исследование, которое показало, что за последние 25 лет возросло число молодых американцев, страдающим «повышенным нарциссизмом», как назвали это исследователи. Среди молодежи появилось много людей, согласных с утверждениями «Мне нравится быть в центре внимания» и «Я особенный»[3]. За предыдущим поколением американцев подобного не замечалось. По результатам студенческого опроса 1967 года, высшим приоритетом молодого человека тогда было найти «конструктивную жизненную философию»[4]. Вернемся к нашему времени: в 2006 году более 80% студентов назвали своим первоочередным приоритетом в жизни «богатство». Второе место в рейтинге приоритетов заняла слава, лишь ненамного отстав от богатства. Эту тенденцию отражает телешоу «American Idol».

Почему люди хотят стать кумирами? Разумеется, нет ничего плохого в том, чтобы хотеть богатства или славы. Но богатство и слава – это

---

[1] Возможно, имя Бога YHWH образовано от корня ивритского слова «быть», так же, как и английское «essence» («сущность», «существо») – от латинского «esse» («быть»).

[2] Второзаконие (Дварим) 34:10–12.

[3] Jean M. Twenge, S. Konrath, J.D. Foster, W.K. Campbell and B.J. Bushman, “Egos Inflating Over Time”, San Diego State University, 2007.

[4] Gene I. Maeroff, “Study Finds Fewer Freshmen in College Look Into Teaching”, New York Times, January 29, 1983.

в лучшем случае побочные эффекты, а не то, что вам реально нужно. В худшем же случае – это ложные идолы. На самом деле, баснословно богатые и знаменитые люди, такие как Билл Гейтс, Уоррен Баффет, Опра Уинфри или Майкл Блумберг, никогда не ставили целью своей жизни богатство и славу. Никто из них не намеревался стать звездой или миллиардером. Все они были преданы более высоким идеям, идеям о придании жизни большей привлекательности и нового качества. Известные исследователи в области лидерства Уоррен Беннис и Берт Нанус попытались выявить общие черты, встречающиеся у всех лидеров. Они изучили биографии 90 наиболее успешных деловых людей, начиная от Рэя Крока, основателя McDonald's, и заканчивая Ли Якоккой, возродившим в 1980-х годах Chrysler. Как обнаружилось, все эти люди выработали собственное видение, в соответствии с которым и действовали в дальнейшем. Причем это видение разделяли и их последователи. Беннис дал следующее определение лидерства: «Это способность к созданию убедительной концепции, претворению ее в жизнь и поддержанию». У успешных лидеров была руководящая идея, в которую другие верили и считали своей[1]. Именно поэтому концепция лидера должна быть превыше его жизни, превыше его личных интересов.

Нация пророков

Иудаизм неразрывно связан с представлением о счастливом будущем – в его основе лежит стремление достичь Земли Обетованной (или дождаться прихода Мессии). Поэтому неудивительно, что на страницах Библии встречается такое количество пророков. Второй том *Танаха*[2] называется «Пророки». В нем содержатся предсказания крупнейших еврейских пророков, от Иисуса Навина до Самуила и Исайи. Эти пророки могли сурово осуждать правителей («Народ Мой! Вожди твои вводят тебя в заблуждение и путь стезей твоих испортили»[3]) и так же легко могли видеть волнующие картины будущего («И перекуют мечи свои на орала, и копья свои – на серпы: не поднимет народ на народ меча,

---

[1] Warren Bennis and Burt Nanus, Leaders: The Strategies for Taking Charge (New York: HarperCollins, 1985), 89–91.

[2] 24 книги Священного писания, первой из которых является Тора («Тора» или «Пятикнижие Моисеево» – 1-й том, «Пророки» (Невиим) – 2-й том, и «Писания» (Кетувим) – 3-й том).

[3] Исайя 3:12.

и не будут более учиться воевать»[1]). Были созданы даже специальные учреждения для обучения и подготовки пророков. К тому времени, когда был возведен Первый Иерусалимский храм, существовало множество школ, в которых обучали искусству пророчества. И, судя по всему, обучали хорошо – за всю еврейскую историю насчитывается около 1,2 *миллиона* пророков, хотя по имени известны лишь немногие, а именно 48 пророков и 7 пророчиц (да, женщины тогда пробили «стеклянный потолок»).[2] Некоторые даже считали, что пророков среди простого народа слишком много. Когда Иисус, сын Навин, служитель Моисея, увидел, что люди пророчествуют в стане, он пришел к своему учителю и сказал: «Господин мой Моисей! Запрети им». На что Моисей резко ответил: «Не ревнуешь ли ты за меня?». У Моисея не было желания подавлять и принижать других – напротив, он хотел, чтобы все люди были пророками и могли подняться на его уровень или выше. Всем сердцем Моисей желал, чтобы «Все в народе Господнем были пророками, когда бы Господь послал Духа Своего на них!».[3]

Пророки против реалистов и фантазеров

В отличие от Моисея, некоторые лидеры более строги к пророкам. Бывший канцлер ФРГ Гельмут Шмидт язвительно замечал, что если кто-то хочет быть провидцем, пусть идет к окулисту. Шмидта можно понять в его скептицизме – не так давно немцы сильно обожглись. С тех пор, как Гитлер навязал им свою мечту о правящей миром «расе господ», они стали с недоверием относиться к грандиозным идеям счастливого будущего. Реалисты, подобные Шмидту, по-своему правы. Их задача – проверять непроверенное и делать достоверные прогнозы. Прогнозировать можно на основе прошлого опыта. Уменьшение неясности – одна из главных задач управления. Лишь человеку свойственно желание сократить пропасть между тем, что есть сейчас, и тем, что вы хотите видеть в будущем.

Нижний уровень на рис. 2.1 – это текущая реальность. Второй уровень – пророчество. Лидер не может остановиться на втором уровне, то есть просто предсказать будущее. Так называемые реалисты загляды-

---

[1] Исайя (Йешайа) 3:4.

[2] Талмуд, Мегилла, 14а. В Мидраш Рабба, Песнь Песней 4:11, говорится о том, что на каждого пророка приходилась одна пророчица.

[3] Числа (Бемидбар) 11:29.

вают в будущее только через прогнозы вроде «Учитывая наши прошлогодние финансовые результаты, рост прибыли в этом году снова составит один процент». Вы засыпаете, слыша такие прогнозы. Хуже всего то, что будущее для реалиста – это всего лишь продолжение прошлого. Лидер же, напротив, осмеливается на большее, на самые смелые взгляды, даже если они несут в себе значительную долю неопределенности. Лидер не просто изменяет то, что есть сейчас, то, что является результатом сегодняшнего дня. Лидер прорывается на неизведанную территорию и создает то, чего еще нет. Лидер стремится к воплощению своей концепции. Концепция или ведущий замысел – это не то же самое, что мечта (верхний уровень на рис. 2.1). Исайя, например, мечтал о мире во всем мире, а Мартин Лютер Кинг – о том, чтобы когда-нибудь все люди стали братьями. Конечно, это благородные мечты, достойные того, чтобы к ним стремиться, но, в конечном счете, они находятся вне пределов нашей досягаемости.

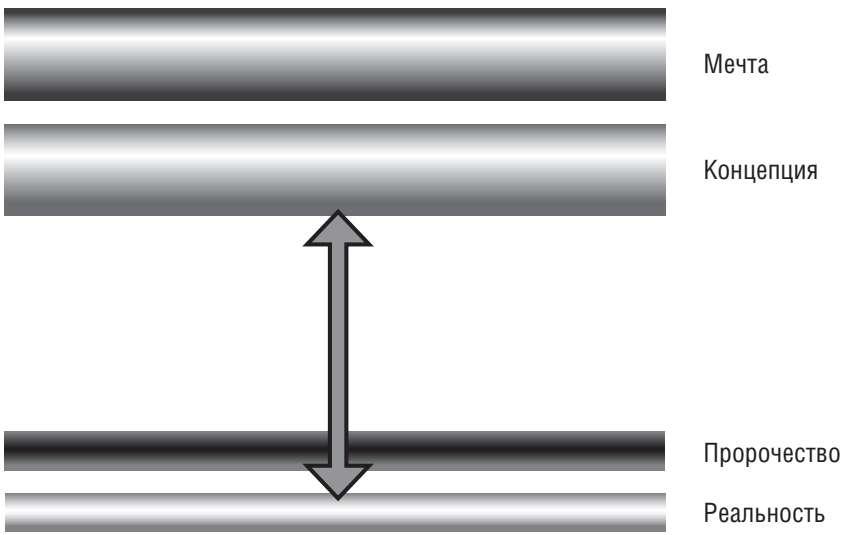

Рис. 2.1. *Концепция. Пророчество. Мечта*

Концепцию нельзя предсказать, но ее можно осуществить. Мы хотим ее осуществления, она сулит нам новое качество жизни, она словно магнитом выманивает нас утром из постели. Концепция служит фильтром, отсеивающим ненужные действия. Она не должна быть эгои-

стичной (например «Я хочу зарабатывать 250 000 долларов в год»). Она должна принадлежать не только вам, но и всем заинтересованным лицам, в том числе людям, которые будут ее реализовывать. Так, концепция Билла Гейтса – помогать везде и всем в решении компьютерных проблем – является всеобъемлющей. За ней могут стоять тысячи и миллионы людей.

Понятно, что ежедневная работа над сокращением пропасти между сегодняшней реальностью и целью сопряжена с определенным дискомфортом. Поэтому многие не выдерживают и уходят от проблемы одним из трех способов. Первый способ: они ограничивают свой энтузиазм и сводят концепцию к обычному прогнозу. Второй: они живут в царстве грез и совершенно забывают о реальности (например, принимая наркотики). И третий: они понимают, как далека их цель от реальности, проглатывают это понимание и в итоге заболевают или впадают в депрессию. Лидеры же, напротив, стойко выносят расхождения между реальностью и своей целью.

Когда Колин Маршалл стал президентом British Airways и пообещал, что **British Airways станет «всемирно любимой авиакомпанией», реалисты** осмеяли смелое заявление, назвав его бесплодной иллюзией. В то время British Airways была одной из самых посредственных компаний. Люди язвили, что ее аббревиатура (BA) расшифровывается как «Bloody Awful» **(«Чертовски ужасная»). Но Маршалла это не пугало – он действовал** в соответствии со своей концепцией. Он не останавливался перед препятствиями, находился в постоянном поиске новых направлений и уровней клиентского обслуживания и пытался укрепить лояльность пассажиров за счет низкой цены услуг – ниже их себестоимости. У Маршалла был девиз – «Человек прежде всего» (клиент и сотрудник). Президент **British Airways быстро навел порядок в сфере обслуживания** и внес улучшения в качество бортовых пайков (так, что люди больше не шутили о том, что ад в Европе наступит тогда, когда во всех крупнейших аэропортах будут работать британские повара). Кроме того, все сотрудники авиакомпании были направлены на двухдневный семинар, на котором учились ставить себя на место пассажира. Обязательной стала форма обращения к пассажиру по имени: «Приятного полета, мистер Джонс!». Главный управляющий Крис Свейн охарактеризовал эту политику так «Клиент, клиент и еще раз клиент».[1]

---

[1] Kenneth Labich and Charles A. Riley II, "The Big Comeback at British Airways," Fortune, December 5, 1988.

Маршалл повысил качество самолетов, наняв лучших инженеров, пересмотрев основные субконтракты и коллективные договоры и оптимизировав процесс ремонта и техобслуживания. Он позволил инженерам совмещать работу в British Airways с работой на другие авиакомпании. Возможно, **British Airways так и не стала самой популярной в мире авиакомпанией**, но нельзя сказать, что она не близка к этому. В 1992 году журнал *Business Traveler* назвал ее лучшей трансатлантической авиакомпанией. Маршалл не почивал на лаврах и 15 лет спустя (успев за это время стать лордом Колином Маршаллом, бароном Найтсбриджа). К этому времени он уже занимался воплощением новой амбициозной идеи – проекта Терминал 5, который должен был вдвое увеличить площадь аэропорта Хитроу, повысить его пропускную способность и сделать более удобным для пассажиров.

Всепобеждающая апатия

Прежде чем отправиться в будущее, вспомним французскую поговорку *Il faut reculer pour mieux sauter* («Нужно отступить, чтобы прыгнуть дальше»). Итак, сначала следует сделать шаг назад. Все мы обременяем свою память прошлыми неудачами, обидами, потерями, которые затуманивают наше восприятие реальности. Такова человеческая природа. Моисей знал, что легче вывести людей из Египта, чем вывести Египет из людей. Прошлое имеет свойство притягивать человека к себе. И он знал, что когда обстоятельства в настоящем начинают давить на людей, люди начинают идеализировать прошлое[1]. Люди любят копаться в прошлом. Если вы решили посвятить себя созданию нового будущего, помните о нескольких препятствиях, которые встанут у вас на пути: это апатия; власть прошлого; и привычка к старым, изжившим себя методам.

В Книге Притчей Соломоновых недвусмысленно сказано: «Без откровения свыше народ необуздан».[2] Но нас, как правило, заботит лишь ближайшее будущее: «Поднимется или упадет курс акций в следующем квартале?», «Смогу ли я разгрести недельный завал писем по электронной почте?», «Переживу ли я все эти бесконечные совещания, офисные

---

[1] William Bridges, “Getting Them Through the Wilderness: A Leader’s Guide to Transition,” New Management, 1987: 50–55.

[2] Книга Притчей Соломоновых (Мишлей) 29:18.

интриги и сплетни?». Чрезмерно большое количество своего времени менеджеры тратят на сиюминутные дела – не на создание будущего. Как вы достигните своей цели, если работаете над ней только тогда, когда у вас есть свободное время? Большинство менеджеров большую часть времени управляют существующим порядком вещей – тем, что есть сейчас, а не тем, что может быть в будущем.

На чем основан существующий порядок вещей? На прошлом. А что происходит тогда, когда из-за власти прошлого над будущим утрачивается способность выстраивать сюжеты будущего? Тогда вместо идейной основы нашей деятельности мы получаем нечто противоположное – апатию, безучастность. В 1987 году Президент жил в Индии, где повсюду царило пораженчество. Тогда, чтобы тебе в квартиру или офис провели телефон, нужно было ждать семь лет (и это только в том случае, если дать взятку чиновнику). Почти каждое утро Президент просыпался, подходил к окну и видел как мимо проносили покойника в белом саване. Все, чего он хотел тогда, – это нырнуть под одеяло и забыть о работе. Апатия ощущалась во всем, и выносить это состояние было крайне тяжело. (Сегодня в Индии преобладают оптимистические настроения, по крайней мере, в городских районах, где индийская интеллигенция встала на путь глобализации.)

Чтобы увидеть царящую вокруг апатию, необязательно ехать в Индию. Какой-нибудь юрист из Нью-Йорка, зарабатывающий 200 000 долларов в год, может быть совершенно равнодушен к своей карьере, если ему уже 35, и у него еще нет семьи. Дух обреченности может просочиться на любое совещание. Кто-то из ваших коллег скажет: «Да брось! Мы это уже пробовали. Это не будет работать». Кто-то будет бормотать себе под нос: «Опять они за свое. Очередная неудачная попытка что-то изменить. Ну и флаг им в руки!» А кто-то и вовсе будет бояться, что если начнет делать что-то новое, то потеряет работу. В некоторых случаях пассивность и инерционность превращаются в норму. Журналист *The New York Times* Дэвид Брукс (David Brooks) писал об этом в одной из своих книг:

> Ваши DVD-диски расставлены в строгом порядке, то же самое можно сказать и о вашем гардеробе. Ваш автомобиль чисто вымыт, его салон пропылесошен. Все часто используемые вами номера сохранены в памяти вашего мобильного телефона, ваш тариф полностью соответствует вашим потребностям, вся ваша техника работает исправно. Ваш су-

> пруг / супруга имеет атлетическое телосложение, ваши дети смышлены, ваша работа высокооплачиваема, ваше повышение в должности неизбежно, и везде, куда вы приезжаете, есть удобная парковка. Ваши небрежные брюки смотрятся на вас превосходно[1].

Большинство из нас (по крайней мере, тех, кто живет в промышленно развитых странах) тихо и спокойно плывет по течению, которое рано или поздно принесет к пенсии, а затем и к смерти. Даже когда нам нужно погасить случайно возникший пожар, мы действуем с оглядкой на обстоятельства. Мы пытаемся жить той жизнью, которой жили в прошлом. Так происходит до тех пор, пока нас не настигнет тяжелый удар судьбы – смерть возлюбленного, рак или теракт 9/11. Одним из людей, сбросивших с себя ярмо однообразной жизни, был Альфред Нобель, шведский ученый, всю жизнь тяготевший к уединению и покою. Нобель скопил значительное состояние на производстве взрывчатых веществ для армии, и прославился на весь мир как изобретатель динамита. Жизнь Альфреда кардинально изменилась после внезапной смерти его старшего брата. Репортеры одной из газет перепутали двух братьев и опубликовали сообщение о смерти Альфреда Нобеля. Так Нобель получил уникальную возможность при жизни прочитать собственный некролог. То, что было написано в некрологе, потрясло его. Картина вырисовывалась не самая приятная – газетчики описывали Нобеля как человека, придумавшего способ, как побыстрее уничтожить побольше людей.

В одно мгновение Альфред осознал две вещи: что человечество будет помнить его за его кровавое наследие и что он не хотел оставить о себе такую память. Он принял решение учредить премию, которая вскоре стала считаться высшей наградой за заслуги в области экономики, литературы, физики, медицины, естественных наук, а также за содействие установлению мира. Сегодня, через сто с лишним лет после смерти Нобеля, его вспоминают не только за изобретение динамита и вклад в дело войны и смерти, но и за его более ценное наследие – вклад в дело мира и жизни.

---

[1] David Brooks, On Paradise Drive: How We Live Now (and Always Have) in the Future Tense (New York: Simon & Schuster, 2004), 42–43.

Как оставить прошлое в прошлом?

Несомненно, вы можете извлечь из прошлого хорошие уроки (ведь и эта книга не появилась бы, если бы не прошлый опыт). Наш мозг машинально сопоставляет все, что происходит с нами, – да, безусловно, все – с нашим прошлым опытом. И большую часть времени это Байесовское обновление (если говорить в терминах статистики и эконометрики) целесообразно. Вы знаете, что если на протяжении всей вашей жизни солнце вставало каждый день, то, скорее всего, оно встанет и завтра. Вы не будете трогать огонь, если знаете, что обожжетесь. Если вы попали в трудное положение, то в большинстве случаев полезно и даже необходимо вспомнить о прошлых ошибках. Это даже улучшит ваши навыки. Так, профессиональный теннисист точно знает из прошлой практики, куда полетит мяч при ударе слева. Однако постоянное сравнение всего, что происходит в настоящем, с прошлым опытом может стать ловушкой. Если всякий раз думать: «Ага, снова то же самое!», мы не получим никакого нового опыта. Это значит, что мы завязнем в собственном прошлом. Лидеру, который намерен вести людей в будущее, это совершенно ни к чему.

Тем не менее это происходит сплошь и рядом. Попав в критическую ситуацию, управляющие всякий раз машинально возвращаются к тем методам, которые помогли решить трудности в прошлый раз. Классическим примером стала внешняя политика Соединенных Штатов в двадцатом веке, где все сменяющие друг друга правительства пытались повторить предыдущие войны. Это стало каким-то проклятьем американцев. Гарри Трумэн использовал военные стратегии Второй мировой войны во время войны в Корее. Именно поэтому он не смог предвидеть массированный удар северокорейцев, которые едва не сбросили в море американские и южнокорейские войска, несмотря на численное превосходство последних.

В свое время Линдон Джонсон и Ричард Никсон применили корейскую стратегию во Вьетнаме, но американские военные силы не были готовы к нападениям небольших высокоподвижных групп вьетконговцев, которые проникли практически в каждую деревню на юге.

В распоряжении Джорджа Буша (как старшего, так и младшего) были ультрасовременные технологии – самолеты-невидимки, инфракрасные датчики, которые регистрируют инфракрасное излучение танков

и делают их легкими мишенями. Кроме того, американская авиация сохранила вьетнамский опыт сокрушительных воздушных атак. Надо сказать, что Джордж Буш-младший по сути превратил Ирак во второй Вьетнам. Защищая иракскую политику своей администрации, он упомянул о том, что «одно из несомненных последствий Вьетнама – то, что цена ухода Америки была уплачена миллионами невинных граждан».[1] Но как и его отец, Буш стал жертвой «вьетнамского синдрома» в Ираке.

Как в политике, так и в бизнесе, проецируя прошлый опыт на сегодняшнюю ситуацию, вы можете обречь себя на провал. В 1970-х швейцарские часовые компании упорно придерживались своих традиций, выпуская часы ручной работы, отличающиеся высоким качеством и дороговизной. Эти компании были быстро вытеснены шустрыми японцами, которые наводнили мировой рынок добротными, но дешевыми часами. Швейцарские часовщики 60 лет были лидерами в мировой часовой индустрии; к 1968 году они контролировали 65% мирового рынка часов и владели более 80% прибыли.

Как это ни странно, но изобретателями первых электронных кварцевых часов были именно швейцарцы. Новаторская идея швейцарских ученых была резко отвергнута, когда они выступили с ней на Конференции швейцарских производителей в 1967 году. Да, сказали им, кварцевые часы работают как настоящие, но они лишены тех главных компонентов, которые делают часы часами, – зубчатых колес и ходовой пружины. Они не укладываются в традиционные представления швейцарцев о часах. У японских производителей (Seiko, например) не было столь богатого наследия, поэтому они моментально ухватились за новый формат часов. В результате швейцарские производители сели в лужу, и 50–62 тыс. человек осталось без работы.

Еврейское слово *авера* («грех» или «нарушение заповеди») родственно слову *авар* («прошлое»). Согласно Талмуду все, что вы сделали в прошлом, даже то, чем вы больше всего гордитесь, не нужно в будущем. Оно не приведет вас к успеху, так как усыпляет бдительность. Рабби Саадия Гаон, крупнейший исследователь Торы и глава вавилонской общины, живший более тысячи лет назад, писал, что мы должны раскаиваться в нашем «вчера». Неважно насколько хорошим оно было –

[1] "Bush to invoke Vietnam in arguing against Iraq Pullout", CNN.com, August 22, 2007. *http://www.cnn.com/2007/POLITICS/08/21/bush.iraq.speech/.*

по сравнению с «сегодня» и «завтра» оно ограничено[1]. Вы никогда не будете полностью удовлетворены своим вчерашним днем, поскольку сегодня вы узнали и поняли что-то новое, чего не знали вчера (а завтра узнаете и поймете еще больше). Ежедневное зажигание свечей во время еврейского религиозного праздника Хануки в символической форме отображает этот принцип. Каждый новый день евреи зажигают на одну свечу больше – так, в первый день зажигают одну свечу, во второй – две и так далее, так что в восьмой день зажигают восемь. Каждый новый день вы должны приносить в мир больше света, чем принесли вчера. Бывший президент Сенегала Абду Диуф в 1987 году был награжден Африканской премией лидерства. Свою награду, изящную золотую статуэтку, изготовленную японским скульптором Игараши, он держал у себя на рабочем столе как напоминание: «Неважно, что я совершил вчера – сегодня я снова должен заслужить эту награду».[2] Каждый день он должен был прилагать максимум усилий и зарабатывать свою награду заново. Он никогда не забывал об этом.

Отказ от старых принципов

Иногда те самые принципы и методики, которые когда-то обеспечили вам успех и позволили дожить до сегодняшнего дня, становятся тормозом в вашей дальнейшей деятельности. 6 июля 1994 года на Южный Каньон штата Колорадо обрушилось стихийное бедствие. По данным комиссии по расследованию причин пожара:

> Пламя огня двигалось по направлению к крутым склонам каньона, на которых произрастают легковоспламеняемые горные дубы. За считанные секунды огненная стена поднялась на возвышенность и направилась

---

[1] Yitzchak Ginsburgh, Awakening the SparkWithin: Five Dynamics of Leadership That Can Change the World (Jerusalem: Linda Pinsky Publications, 2001), 138. А еще за тысячу лет до рабби Саадии Гаона рабби Элиэзер в трактате «Пиркей Авот» советовал: «И раскайся за день до смерти» (Пиркей Авот 2:10). Тогда ученики спросили его: «Разве человек знает, в какой день он умрет?». Рабби Элиэзер ответил: «Пусть он раскается сегодня, ведь может быть, он умрет завтра» (Талмуд, Шабат 153а).

[2] Со слов Джоан Холмс, с 1977 по 2008 г. президента и главного исполнительного директора проекта The Hunger Project, и члена международного жюри Африканской премии лидерства, которая рассказала об этом на встрече с Президентом в 1988 г.

> в сторону пожарных, работающих на западном рубеже огня. Пожарные не смогли убежать от огня, и двенадцать человек погибло. Два вертолетчика, попытавшихся уйти от огня к северо-западу, тоже погибли.[1]

Самое обидное в том, что эти пожарные могли избежать смерти, но не сделали этого. Они могли бы спастись от огня, если бы бросили свое тяжелое снаряжение. Почему они этого не сделали? Один из выживших, Клинтон Роудс, давая свидетельские показания, рассказывал: «В какой-то момент, когда я поднялся метров на 300 по склону, я внезапно понял, что моя пила все еще у меня на плече! Глупо, но я начал искать место, где можно спрятать пилу так, чтобы она не сгорела... Помню, я не мог поверить, что бросаю свою пилу».[2] Многие годы пожарных учили тому, что их инструменты – это самое ценное, что у них есть, что пожарный обязан сохранить инструменты любой ценой. Выполнение этого требования стало частью учебной подготовки. Столкнувшись с необходимостью выбирать между спасением своей жизни и спасением снаряжения, четырнадцать пожарных инстинктивно выбрали последнее и в результате погибли.

Лидеры тоже часто сталкиваются с необходимостью такого выбора. Мы не в состоянии сбросить с себя свое снаряжение – методы, убеждения, принципы – которые так верно служили нам всю нашу жизнь. Даже когда эти принципы мешают дальнейшему развитию и не дают нам двигаться дальше и быть самими собой. Но мы так привыкли к ним, они так прочно вошли в нашу жизнь и стали настолько автоматичными, что оставить их будет очень непросто. Конечно, не всегда неспособность бросить укоренившиеся привычки стоит нам жизни, как это было с пожарными в Южном Каньоне. Гораздо чаще она просто лишает нас возможности создать что-то новое. Лидеры часто оказываются в новых ситуациях, в которых старые решения уже неприемлемы. Одно высказывание, которое приписывают Альберту Эйнштейну, звучит так:

---

[1] Bureau of Land Management, "The South Canyon Fire Investigation, Executive Summary", U.S. Department of the Interior, September 1998. *http://www.blm.gov/co/st/en/fo/gsfo/fire_and_fuels/south_canyon.html.*

[2] U.S. Forest Service, Mann Gulch Transcript, Appendix 5 (Washington DC 1994). U.S. Forest Service, Report of the South Canyon Fire Accident Investigation Team, August 17, 1994, (Washington, DC, 1994), cited in Karl E. Weick, "Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies", Administrative Science Quarterly, 41(1996): 301–313.

«Те важные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы находились, когда их создавали».[1] Если вы не сможете изжить в себе старые правила и методы, вы не состоитесь как лидер. Возьмите пример с библейских героев: когда Господь впервые воззвал к Моисею, Он приказал тому «снять обувь с ног», чтобы ничто не мешало ему приступить к своей великой миссии. Когда Давид готовился к встрече с Голиафом, царь Саул одел его в свои одежды, возложил на голову медный шлем и надел на него броню.[2] Но Давид знал, что все это вооружение будет лишь мешать ему, и перед битвой снял все с себя.

То же самое пришлось сделать и Intel, когда японские компании начали завоевывать рынок цифровых носителей информации и американская компания очутилась на пути к банкротству. Энди Гроув, который был тогда президентом Intel, сидел в своем кабинете с соучредителем и исполнительным директором Гордоном Муром. Гроув повернулся к Муру и спросил: «Как ты думаешь, если нас вышвырнут из компании, и совет директоров назначит нового руководителя, что он будет делать?»

Мур ответил: «Он выбросит нас из памяти» (каламбура нет).

После минутного раздумья Гроув произнес: «Почему бы нам с тобой не выйти за дверь, не вернуться и не сделать это самим?»

Легче было сказать, чем сделать. Имя Intel ассоциировалась исключительно с производством запоминающих устройств. Гроув вдруг осознал, что не может представить Intel как производителя чего-то другого.

> Едва начав обсуждать с коллегами перспективу ухода с рынка цифровой памяти, я обнаружил, что мне непросто говорить им об этом прямо. Я с трудом подбирал слова. В наших умах Intel была неразрывно связана с памятью. Как мы могли бросить то, что составляло нашу индивидуальность?[3]

Короче говоря, Гроув и Мур бросили традиционный бизнес, как моряки выбрасывают за борт ненужный груз для того, чтобы спасти судно. Это

---

1 Alice Calaprice, ed. The Expanded Quotable Einstein (Princeton NJ: Princeton University Press, 2000).

2 Первая книга Царств (Шемуэль I) 17:38.

3 H.W. Brands, Masters of Enterprise: Giants of American Business from John Jacob Astor and J.P. Morgan to Bill Gates and Oprah Winfrey (New York: The Free Press, 1999), 308.

было нелегко и для Гроува, и для всех сотрудников компании. Но, как оказалось впоследствии, это было самое удачное решение из всех, которые они когда-либо принимали. Intel вскоре разработала микропроцессор, объединяющий функции запоминающего устройства и процессора, – альтернативу компьютерной микросхеме. Первый микропроцессор 8086 и его ближайший родственник 8088, которые использовались в компьютерах IBM PC, совершили революцию в мире персональных компьютеров. У Гроува и Мура хватило пороху на то, чтобы оставить всю свою прежнюю деятельность, которая не соответствовала их цели. Они отказались от того, чем Intel была, во имя того, чем она могла стать.

Для того чтобы создать будущее, управляющий должен снять с себя кандалы прошлого. Один из эффективных способов сделать это – развязать узел нерешенных проблем и избавиться от ненужных и без конца повторяющихся моделей поведения, которые черпают свою силу в нерешенных проблемах.

Метод 2.1
Нерешенные проблемы

Этот метод поможет вам переступить через ваше прошлое. Ниже перечислены те незавершенные дела, которые обычно затягивают людей в прошлое. Спросите себя: мешает ли вам эта проблема думать о чем-то другом? Не ловите ли вы себя постоянно на том, что думаете о ней? Вы тратите больше времени на то, чтобы найти себе оправдание, чем на то, чтобы просто решить ее? Отнесите свою нерешенную проблему к одной из следующих категорий:

Финансы

(например, кто-то вам задолжал; вы кому-то задолжали; вы не уплатили вовремя налоги и т. д.)

Физическая обстановка

(например, в вашем шкафу скопилось слишком много старой обуви; куртку давно пора сдать в химчистку; в ящике письменного стола царит бардак; библиотечная книга просрочена на год; шкаф для документов ломится от ненужных папок и т. д.)

Коммуникация

(например, вы надолго оставили без ответа чье-то письмо; вы скрыли неприятные известия от вашего коллеги, друга или члена семьи и т. д.)

Взаимоотношения

(например, вы давно потеряли связь с кем-то из ваших знакомых и думаете о том, что неплохо было бы возобновить отношения, но постоянно откладываете это на потом; или вы не можете до конца простить кому-то прошлые обиды; или вы поссорились с кем-то из коллег, друзей или близких и так и не выяснили отношения и т. д.)

Здоровье

(например, вы постоянно откладываете визит к стоматологу, вы еще год назад хотели пройти медицинский осмотр, но так и не сделали этого; вы забросили уход за деснами и перестали чистить зубы ниткой; несмотря на новогоднее обещание, данное самому себе, вы так и не пошли в спортзал и т. д.)

Для каждой из проблем четко обозначьте крайние сроки ее решения. (Джазовому музыканту Дюку Эллингтону якобы принадлежат слова: «Если бы не крайние сроки, я был бы ничем».) Можете попросить кого-то из коллег или друзей проследить за тем, чтобы вы решили свою проблему в установленные сроки (особенно если это сложная проблема, решать которую вам не хочется). На этой неделе постарайтесь расправиться по меньшей мере с тремя незавершенными делами.

Совет: Не ждите, когда нерешенные проблемы накопятся и потребуют срочного решения, срывая все ваши планы. Лучше выделяйте примерно полдня на каждой неделе для решения этих проблем.

Порой нерешенные проблемы являются более внутренними, нежели внешними. В этих случаях они могут играть с нами самые злые шутки. Лет тридцать назад Президент был в Цюрихе, где участвовал в семинаре, посвященном проблемам лидерства. Руководитель семинара, обладатель копны преждевременно поседевших волос и неприятной улыбки, начал занятия в развязной и вызывающей манере. Президент сразу ощутил переполняющее его желание убраться прочь. Он сказал себе: «Терпеть не могу этого парня и его фашистский голос». В следующее мгновение он понял, что подсознательно сравнивал этого человека

со своей бабушкой по отцу, у которой он в детстве проводил иногда каникулы. Каждое утро, в семь часов, бабушка врывалась в его спальню и бодро кричала: «Доброе утро! Новый день настал!». Затем она энергично распахивала настежь окно и заставляла сонного восьмилетнего мальчика делать утреннюю зарядку. На завтрак он должен был есть странные продукты, например подсолнечные семечки, которые напоминали птичий помет.

Будучи уже взрослым, президент понял, что бабушка желала ему только добра и что ее методы оздоровления, несомненно, опередили свою эпоху. Тем не менее, тогда они казались ему настоящим кошмаром. Поэтому, когда десятилетия спустя он увидел руководителя семинара, его захлестнули воспоминания. В один миг он снова превратился в восьмилетнего мальчугана, и его разум непроизвольно подсказывал ему, что надо во что бы то ни стало убежать отсюда – подальше от этого седоволосого маньяка с пронзительным голосом. И в этот самый момент руководитель семинара сердито выкрикнул: «Вы даже не слышите того, что я говорю. Я напоминаю вам вашего отца, вашего учителя или какого-то другого человека из вашей жизни». Президент тотчас же навострил уши – речь шла о нем. Он подумал, что может чему-то научиться у этого человека, и решил не покидать семинар. (Позже Президент и руководитель того семинара стали хорошими друзьями и партнерами.)

Возможно, пример с преподавателем, напоминающим бабушку, немного курьезен. Но как часто мы действуем себе во вред и теряем ценные возможности из-за того, что глубоко завязли в своем прошлом, которое мешает нам взглянуть на новые события новыми глазами! Если бы президент поддался тогда призракам своего прошлого, он упустил бы бесценную возможность развить свои лидерские навыки.

Создание общей концепции

Переступив через прошлое, вы можете, наконец, заняться будущим. Большинство теоретиков сходятся в том, что главная черта, общая для всех лидеров, – это притягательная руководящая идея или концепция. Можно бесконечно повторять слово «концепция», но концепция у вас от этого не появится. Она рождается в диалогах между людьми; она является общей для всех участников дела. Не важно, насколько гениальна ваша идея, – если вы не поделитесь ею с другими, она умрет. На иврите слово *нави*, которое переводится как «пророк», буквально означает «слова из уст». Моше Маймонид в XII веке писал о том, что пророк, по-

давляющий свое пророчество [отказывающийся пророчествовать], заслуживает смерти, пришедшей с Небес.[1]

У Авраама Линкольна была идея Америки без рабства, но до тех пор, пока подавляющее большинство его современников не разделили эту идею, она не стала историческим императивом. Джон Ф. Кеннеди мечтал о путешествиях в космос, но его идея о полете американцев на Луну и успешном возвращении на Землю стала реальностью только тогда, когда ее разделило достаточное количество других людей. А вот, например, идея Юргена Шремппа о транснациональной компании DaimlerChrysler так и не была материализована, несмотря на то, что слияние концернов Daimler и Chrysler называли «браком, заключенным на небесах». Шремпп не принял необходимые меры для того, чтобы объединить несовпадающие концепции обеих компаний («Только лучшее» у Daimler и «Все, что захочет покупатель» у Chrysler). Как достичь единомыслия? Как убедить других поверить в вашу идею, принять ее как свою собственную?

Метод 2.2
Групповой поиск концепции будущего

Как нарисовать заманчивую картину будущего? Такую, которая будет вдохновлять людей на выход за пределы своего Я и своего прошлого? Ниже перечислены основные правила, которым вам нужно следовать.

Спросите у людей, чего они хотят

Не говорите – спрашивайте. Многие управляющие ограничиваются тем, что просто излагают свое видение, вместо того, чтобы задавать вопросы. Концепция – это, по сути, просто ответ на вопрос «Чего вы хотите?». Если вы зададите этот вопрос другим, сначала они будут говорить банальности, вроде «новый копировальный аппарат», однако потом перейдут к более значимым вещам. Спросите: «Как вы представляете себе эту организацию и самого себя через три года?», «Где вы хотите работать в это время?», «Какие изменения вам трудно даже представить?», «Если бы у вас была волшебная палочка, что бы вы сделали из того, что вы не можете сделать сегодня?».

---

[1] Маймонид, Мишне Тора, приблизительно 1170–1180 гг., глава 9, закон 3.

Не подвергайте идеи цензуре

При мозговом штурме любая идея хороша. Когда идея будет набирать силу, вы сможете проверить ее осуществимость, сможете расположить идеи в соответствии с их приоритетом. Но сделайте это позже. А пока дайте себе и людям свободу размышлять. Рассматривайте самые смелые идеи и самые непрактичные на первый взгляд решения.

Контролируйте ход беседы

Если вы не будете этого делать, то ваш групповой поиск концепции будущего сведется к обычным рассуждениям и спорам о прошлом, причем все это будет сопровождаться жалобами, обвинениями и извинениями.

Запишите все

Как пар изо рта в холодный зимний день, идея может попросту исчезнуть в воздухе, в атмосфере сегодняшних препятствий и условностей. Отличный способ сохранить жизнь вашей идее – написать воображаемую статью для любимой газеты (например, *The Economist*, *The Wall Street Journal* или *The New York Times*), статью о вашей организации и/или о себе как о ее руководителе. Представьте, что эта статья написана не сегодня, а в будущем, через пять лет. Пишите о себе от третьего лица. Каких сдвигов вы добились за это время? Какой вклад вы внесли? Чем отличается ваш организационный подход, в чем его уникальность? Что говорят клиенты, коллеги, поставщики, конечные потребители или высокопоставленные лица о вас/вашей организации? Как обычно проходит ваш рабочий день? Будьте храбры и изобретательны, и вам понравится эта игра.

Сделайте концепцию общей

Не повторяйте ошибки DaimlerChrysler. **Убедитесь в том, что ваши сотрудники** разделяют ваш замысел и принимают его как свой. Опять же, самый простой способ убедиться в этом – спросить у своих коллег: «Чего вы хотите?», «Что вы видите?», «Есть здесь кто-нибудь, кто не согласен с этой идеей?», «Есть ли у вас какие-либо возражения?»

Сделайте подобные совещания регулярными

Умение поддерживать диалог с людьми подразумевает создание возможностей для коллективной работы над поиском концепции. К примеру, вы можете проводить совещания или телеконференции раз в не-

делю или раз в месяц. На этих совещаниях позволяйте себе и вашим коллегам свободно рассуждать, не требуя ответственности и каких-либо обязательств по отношению к высказанным идеям.

Когда топ-менеджер выпускает из своих рук управление и привлекает людей к групповому созданию новых проектов, люди воспринимают эти проекты как свои собственные. В этом случае у сотрудников организации будет больше возможностей преодолеть препятствия и добиться успеха.

В октябре 1990 года, в день рождения Махатмы Ганди, организация The Hunger Project[1] совместно с Комиссией по планированию, созданной правительством Индии, созвала на конференцию всю индийскую общественность – от правительственных чиновников до простых деревенских жителей, от представителей СМИ до экспертов. Целью конференции была выработка стратегии преодоления голода. В те тяжелые времена в Индии *ежедневно* умирало от голода или болезней, вызванных голодом, около 11 000 человек.

В ходе конференции выяснилось, что индийскую общественность не устраивала формулировка миссии The Hunger Project: «Покончить с голодом в Индии». После долгих дискуссий индийцы сформулировали свою собственную концепцию, не противоречащую предыдущей: «Переступить порог, который отделяет каждого мужчину, женщину и ребенка от здоровой и полноценной жизни в гармонии с природой».

Витиеватая речь – это известная особенность индийской культуры. Индийцы выразили свою цель более пространно, чем, скажем, компания Canon со своей емкой фразой «Beat Xerox» («Победить Xerox»). Но важно то, что все участники конференции приняли эту цель как *свою*! Все, кто участвовал в осуществлении новой концепции, делали это с энтузиазмом; всех их стимулировала общая идея. Так, например, их стратегическая цель требовала решительных действий по прекращению маргинализации и притеснения индийских женщин (кстати сказать, женщины в развивающихся странах производят около 80% продовольствия и выносят основные тяготы, связанные с добыванием пищи и чистой воды, воспитанием детей, образованием, и, кроме того, часто работают

[1] The Hunger Project («Проект избавления от голода») – международная организация, подчиняющаяся Экономическому и Социальному Совету ООН (ЭКОСОС) и Целевой группе ООН по реализации Проекта тысячелетия, направленного на ликвидацию голода.

с 4 утра до поздней ночи). Более того, эта цель требовала и действий по поощрению женского лидерства. П

оскольку по индийским законам только мужчины могут наследовать у родителей земельные участки, Комиссия по планированию и The Hunger Project протолкнули новые законопроекты, касающиеся банковского законодательства. Согласно новым законам женщинам, берущим для своих коммерческих предприятий банковские кредиты, не требовалось оставлять под залог землю. А для того чтобы ликвидировать многовековую монополию мужчин в *панчаятах* (деревенских советах, выборных органах местного самоуправления в деревнях), в стране была принята новая национальная политика: теперь одну треть панчаята должны были составлять женщины.

Результаты этих нововведений были внушительными: на выборах 1994 года 330 000 индийских женщин были выбраны на руководящие посты. Это, наверное, был самый масштабный эксперимент нашего времени в области лидерства. Число женщин среди индийских чиновников вскоре превысило *1 миллион*.[1]

Метод коллективного поиска общей концепции также эффективен и в бизнесе. Nokia, например, регулярно практикует этот метод на своих ежегодных конференциях «Путь Nokia». Каждый год представительства Nokia по всему миру рассказывают о своих идеях и пожеланиях главному офису корпорации в Хельсинки, а главный офис синтезирует их в единую корпоративную стратегию. В стратегии Nokia («разработать персонифицированные технические средства связи, позволяющие людям создавать свой индивидуальный мобильный мир») заинтересованы все без исключения сотрудники. Ощущая себя частью команды, они сплачивают свои силы для достижения казалось бы недостижимых целей. В конце 1994 года руководители Nokia поставили перед собой цель продать 400 000 телефонов. Компания к тому времени набирала обороты, а условия рынка были благоприятными, так что по завершении проекта выяснилось, что Nokia продала не четыреста тысяч, а *двадцать миллионов* мобильных телефонов.

---

[1] Devaki Jain, "Panchayat Raj: Women Changing Governance", UN Development Programme, Gender in Development, September 1996. *http://www.sdnp.undp.org/gender/resources/mono5.html*. Рашми Сегал, интервью с Мани Шанкар Айяром, индийским министром Панчаяти Радж, Infochange, July 2004. *http://www.infochangeindia.org/analysis29.jsp*.

Живи будущим сегодня

Конфедерация индейцев-ирокезов на семьдесят лет вперед обдумывала последствия своих действий, а японская компания Matsushita, по слухам, осуществляет 250-летний план развития.[1] Но мы говорим не просто о необходимости предвосхищать будущее. Говоря словами Махатмы Ганди, лидерство есть способность «быть той переменой, которую мы хотим увидеть в мире».[2] Вы можете сегодня жить так, словно будущее уже наступило?

Олицетворением способности жить будущим является петух – это единственное живое существо, которое просыпается, когда на дворе еще ночь. В этом смысле петух является своеобразным символом лидерства – он видит свет тогда, когда другие видят только тьму. Он – не жертва обстоятельств (кстати, еврейское слово *гевер*, «петух», означает также «мужчина»).

Совет: Вы хотите быть петухом? Воплощать в себе будущее сегодня, отложив свое вознаграждение на потом? Вы готовы какое-то время не видеть конкретных результатов, например производя кардинальные изменения в своей компании или выводя на рынок новый, еще не проверенный опытом продукт?

В Талмуде спрашивается: «Кто мудр?». Там же можно найти и ответ на этот вопрос: «Мудр тот, кто видит зарождающееся».[3] Одно из проявлений мудрости – это способность видеть будущее всех вещей. Цитируя американского философа и писателя испанского происхождения Джорджа Сантаяну (George Santayana), «Любить вещи духовно, то есть любить разумно и бескорыстно, – значит любить живущую в них любовь, уважать добро, к которому они стремятся, и глядеть на них пророческим взглядом, видя их будущую красоту. Любить вещи такими, какие

[1] Geraldine Fabrikant, “The Deal for MCA”, New York Times, November 27, 1990.

[2] Arun Gandhi quoting Mohandas Gandhi, in Michel W. Potts, “Arun Gandhi Shares the Mahatma’s Message”, in India – West (San Leandro, CA, February 1, 2002), Vol. XXVII, No. 13: A34.

[3] Талмуд, Тамид 32A.

они есть, – это издевательство над вещами. Истинный любитель любит их такими, какими они хотят быть».[1]

Чтобы оставаться в будущем, которое еще не наступило, лидеру требуется еще одно умение: умение откладывать вознаграждение. Петух кричит так, будто заря уже занялась, но своей награды он не получит, пока не взойдет солнце. Когда Моисей повел своих соплеменников из Египта в Обетованную Землю, многие думали, что Обетованная Земля где-то рядом. Но Моисей не был так наивен – он знал, что прежде, чем он и его люди достигнут своей цели, им предстоит пройти долгий путь, который потребует немалых жертв. Время от времени он просил их действовать в соответствии со своей идеей, тогда как будущее было все еще неопределенным. Когда евреи оказались зажатыми между бескрайними водами Красного моря и настигающей их египетской армией во главе с фараоном, Моисей понял, что единственным спасением для них будет идти в море. Моисей дал команду идти вперед. Евреи были объяты страхом; никто из них не последовал его примеру. В море – как в море? Этот приказ был самым нелепым из всех, которые они когда-либо слышали. Когда Моисей сказал, что им нужно покинуть Египет, и пообещал привести их в неизвестную им землю, они поверили ему и пошли за ним. Но хорошего понемногу. Сейчас их вождь определенно сошел с ума. Они медлили, напуганные до смерти. Но внезапно один из них, Нахшон бен Аминадав, глава колена Иеуды, сделал шаг вперед и бросился в море. В воде исчезли его ноги, затем его грудь и плечи. Евреи, столпившиеся на берегу, охнули от изумления. Вода доходила уже до его ноздрей, как вдруг море расступилось перед ним. «И простер Моисей руку свою на море, и гнал Господь море сильным восточным ветром всю ночь и сделал море сушею, и расступились воды».[2] Нашхон не отказался от будущего, от своей цели, несмотря на то, что не знал, сработает это или нет. Он был похож на канатоходца, который должен неотрывно смотреть на линию горизонта. Если он хотя бы на секунду оторвет взгляд от своей цели и посмотрит вниз, в зияющую под ним пустоту, его сразу же охватит страх, он упадет и разобьется.

Нельсон Мандела, 27 лет просидевший за решеткой как пленник южноафриканского режима апартеида, не знал, будет ли его народ пом-

---

[1] George Santayana, “Ultimate Religion”, in The Works of George Santayana, Triton Edition, vol. X. (New York: Charles Scribner Sons, 1937), 245.

[2] Исход (Шемот) 14:21.

нить его. Но он, помимо того, что продолжал отстаивать свои смелые убеждения, еще и соблюдал строжайшую дисциплину, в том числе воспитывал в себе редкую способность откладывать вознаграждение за успех. Несмотря на все трудности, он, наконец, триумфально вышел на мировую арену. Уинстон Черчилль, потеряв место в правительстве, находился в политической изоляции с 1932 по 1940 год – в то время, когда сторонники политики умиротворения из кабинета министров стали жертвой гитлеровского вероломства. В 1940 году, когда война казалась уже проигранной, а немцы готовились к вторжению на Британские острова, Черчилль, наконец, занял должность премьер-министра. Он был тогда в том возрасте, когда большинство из нас уходят на пенсию.

Мартину Лютеру Кингу повезло меньше – как и Моисею, ему не было суждено войти в Обетованную Землю. В своем последнем выступлении он сказал:

> Не знаю, что грядет; впереди у нас трудные дни. Но это не имеет значения. Потому что я побывал на вершине горы... Я смотрел вперед и видел Землю Обетованную. И я не ропщу. Как любой, я хотел бы прожить долгую жизнь. Долголетие тоже немало значит. Но сейчас меня это не волнует. Я просто хочу исполнить волю Бога. Он позволил мне подняться на гору, и я посмотрел вдаль и увидел Землю Обетованную. Может быть, я не попаду туда с вами, но я хочу, чтобы вы знали – наш народ придет на эту Землю! Поэтому сегодня я счастлив, не тревожусь ни о чем, никого не боюсь. Мои глаза узрели славу грядущего Господа![1]

На следующий день его жизнь трагически оборвалась.

Готовность нести кратковременные потери и, если понадобится, даже пойти на личную жертву во имя неопределенного будущего, – критерий великого лидера. Не помешает это качество и всем остальным. Американский психолог Уолтер Мишел еще в 1960-х годах показал серией классических экспериментов, как важно для ребенка уметь откладывать вознаграждение, как это сказывается на его дальнейшем развитии и его достижениях. В детском саду, расположенном в кампусе Стэнфордского университета, Мишел оставлял четырехлетних детей в комнате, где лежал колокольчик и тарелка с кусочком зефира. Он говорил детям, что если они позвонят в колокольчик, он вернется в комнату

---

[1] Martin Luther King, Jr., “I’ve Been to the Mountaintop”, speech delivered at Mason Temple (Church of God in Christ Headquarters), Memphis, Tennessee, April 3, 1968.

и они сразу же смогут съесть зефир. Но если они не будут звонить в колокольчик и будут ждать его возвращения, то получат в качестве награды два кусочка зефира. Мишел наблюдал этих детей последующие четырнадцать лет и обнаружил, что нетерпеливые дети, которые съедали зефир сразу, впоследствии плохо учились в школе, гораздо чаще прогуливали уроки, попадали в сети азартных игр и наркотиков, становились жертвами преступности и подростковой беременности. Что касается терпеливых детей, которые не трогали свой зефир в ожидании обещанной награды в будущем, то они показывали лучшие результаты в тестах SAT[1], несмотря на высокую конкуренцию поступали в самые престижные колледжи и были более успешными во взрослой жизни.[2]

Совет: Клиенты Президента часто делают «слепок» своего будущего, выделяя и формулируя семь самых главных жизненных обязательств (Почему именно семь? Не спрашивайте... Просто менеджерам нравится число семь, и потом, этого числа достаточно для того, чтобы учесть все аспекты жизни.) Что это за обязательства, без выполнения которых ваша жизнь будет прожита напрасно?

Один из клиентов, президент транснациональной энергетической корпорации, выделил следующие жизненные обязательства: «Создать такую обстановку, в которой люди могут свободно самовыражаться. Постоянно расширять мои знания и обогащать духовный мир. Обеспечить своей семье достойную жизнь. Держать свое слово – не давать пустых обещаний. Полностью овладеть словарным запасом своего языка». Следующее его обязательство было совершенно неожиданным. «Я хочу смешить людей», – сказал он. Президент опешил. Неужто это был тот самый человек, которого боялся почти весь персонал компании, который привык распекать подчиненных в своем кабинете (в котором большинство из сотрудников ни разу не были), чьи совещания были частью повседневной корпоративной текучки и который не блистал ни творче-

[1] Тест SAT (Scholastic Aptitude Test, тест на учебные способности) – в США тест, который проходят учащиеся по окончании средней школы. Определяет способности мыслить, рассуждать, анализировать, и способности ученика к обучению в колледже.

[2] Walter Mischel, Yuichi Shoda, and Monica L. Rodriguez. “Delay of Gratification in Children”, Science 244 (1989): 933–938.

скими способностями, ни лидерскими качествами? Да, сказал клиент. Он с давних пор лелеял мечту стать эстрадным артистом и веселить публику. Он хотел вместе со своим другом открыть бар, в котором он мог бы рассказывать на сцене смешные истории о войне и о корпоративной жизни. Президент спросил: «Зачем ждать до пенсии, чтобы начать смешить людей? Почему бы вам не начать выполнять это обязательство *сейчас*?». Через три месяца Президент был приглашен на празднование дня рождения компании, в которой работал этот клиент. Несколько менеджеров подошли к его столу и прошептали: «Что вы с ним сделали? Он стал совершенно другим человеком. Он постоянно нас смешит. Работать на него так весело – мы с нетерпением ждем каждого нового совещания!».

Поддержание жизнеспособности концепции

И наконец, еще одна черта лидера, возможно, самая важная из всех. Как не дать вашей идее умереть в бесконечной суете трудовых будней менеджера? Что будет, если вы или кто-то из ваших коллег исчерпаете свои силы и, в конце концов, махнете на идею рукой? Что делал Моисей, когда понял, что путь в Обетованную Землю займет много, очень много времени – сорок лет (когда он пустился на это рискованное предприятие, он еще не знал этого) и когда его народ утратил присутствие духа и собирался отказаться от этой затеи? Если бы вы могли возвращать людям вашу идею всякий раз, когда она испаряется, вы были бы непревзойденным лидером. Методика возвращения человека к концепции состоит из пяти этапов.

Метод 2.3 Пять шагов к восстановлению концепции

Шаг первый

Вступите в диалог с человеком и с сочувствием выслушайте все, что он скажет. Как только вы увидите, насколько глубоко влияние прошлого, установите контакт и просто позвольте человеку выговориться, объяснить, как он себя ощущает (это может помочь собрать сведения о че-

ловеке и о ситуации от его коллег или тех, кто его хорошо знает). Не пытайтесь убедить вашего сотрудника в чем-то или изменить его точку зрения.

Шаг второй

Спросите у человека, когда он сдался. Найдите тот момент, когда ваша идея стала для него «невозможной». Выясните, что именно повлияло на его решение? Может быть, он пропустил какой-то промежуточный этап работы или какой-нибудь авторитетный консультант раскритиковал ваш проект, или на его пути встало какое-то внешнее препятствие, не связанное с работой? Вам нужно точно установить этот момент, и не только для того, чтобы узнать, какие помехи тогда возникли, но также для того, чтобы услышать, как интерпретирует эти события сам сотрудник.

Шаг третий

Отделите *реальные события* от их *трактовки*. Какое решение принял человек? К какому выводу он пришел? Убедитесь в том, что ваш сотрудник в состоянии отличить факты от своего *восприятия* фактов. В 1987 году Президент проводил тренинги в 27 странах, обучая менеджеров созданию годовых финансовых стратегий. Он позвонил своему исполнительному директору в Финляндию и спросил, как идут дела. На другом конце провода воцарилась долгая тишина (что типично для финнов). Президент подумал, что связь оборвалась. «Вы слышите меня?» – спросил он. Наконец, в трубке раздался хриплый подавленный голос: «Думаю, я должен покончить с жизнью». В тот же миг Президент осознал, что его коллега говорил об этом так серьезно, что он скорее умрет, чем будет жить с невыполненным обещанием. Президент помог ему разобраться в том, что факты (он не достиг своих финансовых целей) совершенно не соответствовали его интерпретации фактов (он не заслуживает жизни).

Шаг четвертый

Верните человека к его первоначальным представлениям и мотивам. Почему он поставил перед собой эту цель? Если человек перестанет добиваться своей цели, что он потеряет в своей жизни, что потеряет организация, что потеряет мир? Путь он сделает шаг назад, сбросит груз старых ошибок и начнет все с чистого листа.

Шаг пятый

Предложите человеку доработать свою концепцию или свой проект. Поставьте стену, которая отрезала бы человеку путь назад, так чтобы у него не было возможности бросить свое обязательство. Часто задача лидера заключается в том, чтобы помочь членам команды вспомнить о своих обязательствах перед будущим, когда они забывают о них.

Самое главное для будущего вашей организации – найти собственную концепцию, а не выбрасывать деньги на чужие бесплодные фантазии, какими бы заманчивыми они ни были. Так, миссией Майкла Делла никогда не было создание революционных новинок. Он лишь стремился производить эти новинки с лучшим качеством, чем у кого-либо другого, найти оптимальный способ их производства. Делл начал продавать компьютеры еще в своей комнате в студенческом общежитии. Благодаря его концепции непосредственного контакта с конечным пользователем и отсутствия посредников его молодая и быстро растущая компания быстро превратилась в компьютерного гиганта стоимостью 60 миллиардов долларов. Целенаправленность и уверенность в будущем помогают Деллу экономить большие суммы денег: так, например, бюджет центра исследований и разработок Dell **намного ниже, чем бюд**жет конкурентных организаций. Однако своим ошеломляющим успехом Dell обязана не только своей концепции. В главе 3 рассказывается о другом, возможно, еще более важном факторе успеха. Основатель Dell создал корпоративную культуру, основанную на открытой коммуникации. Такая культура не появляется сама по себе.

Резюме

- Сказано: «Без откровения свыше народ необуздан»[1]. Без своего виденья будущего вы вместе с окружающими вас людьми погибнете. Если не в физическом плане, то в качестве лидеров – точно.
- Главное качество, необходимое лидерам, – это способность увидеть будущее прежде, чем все остальные. Но у большинства менеджеров на это не хватает ни времени, ни средств. Настоящее поглощает их; они тратят свою энергию на суету и мелочи жизни, которые снова и снова возвращают их к прошлому.

[1] Книга Притчей Соломоновых (Мишлей) 29:18.

- Концепция будущего – это не мечта и не предсказание. Это формулировка желаемого и достижимого будущего, недалекого будущего, объединяющего всю организацию.
- Действия, противоположные созданию концепции будущего, – это действия, направленные на сохранение существующего порядка вещей. Такие действия встречаются и в бытовой, и в организационной, и в общественной жизни. Чтобы очистить холст, на котором вы будете рисовать будущее, вы должны оставить прошлое там, где ему будет лучше, – в прошлом. Для этого вам нужно, прежде всего, решить нерешенные проблемы (связанные с финансами, физической обстановкой, коммуникацией, взаимоотношениями и здоровьем).
- Создавая концепцию будущего для себя и для других, используйте следующие методы: ведите свободный диалог с людьми и не отвергайте новые идеи, попытайтесь сформулировать для себя семь главных жизненных обязательств или напишите статью о себе и своей организации, представив, что с сегодняшнего дня прошло уже пять лет.
- Еще одна важная характеристика лидера – это умение вернуть людям виденье будущего в тот момент, когда они теряют его в суматохе будней. Верните человека к тому моменту в прошлом, когда он стал безучастным к своей цели. Что заставило его думать, что такое будущее не достижимо или что на него не стоит тратить силы? Проведите грань между тем, что реально произошло, и тем, как воспринимает это человек. Напомните ему о концепции и предложите вернуться к ней.
- Сделайте ваши занятия по планированию будущего регулярными, например, выделите среди недели один день на обмен мыслями и на обсуждение новых предложений.
- Лучшие лидеры живут будущим сегодня. Они являются воплощением тех перемен, которые они хотят видеть в этом мире.

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

ЗАПОВЕДЬ III
Не произноси имени Господа напрасно: слова как средство управления

Ибо Бог – на небесах, а ты – на земле,
потому да будут твои речи кратки.

Екклезиаст (Коэлет) 5:2.

Мудрым быть просто. Просто подумайте о какой-нибудь глупости, и не произносите ее вслух.

Сэм Левенсон (Sam Levenson)

ТРЕТЬЯ ЗАПОВЕДЬ: «Не произноси имени Господа, Бога твоего, понапрасну». Мы часто небрежно обращаемся со словами: жалуемся, сплетничаем, осуждаем кого-то или оправдываемся. Но слова – это клятвы, это наши обязательства, которые становятся реальностью. Они служат либо кирпичиками для того, чтобы строить, либо оружием для того, чтобы разрушать. Особую мощь слова обретают в устах лидера. Коммуникация – это та стихия, в которой лидер должен чувствовать себя как рыба в воде. Руководителям платят не за технические навыки, не за деловую хватку и даже не за стратегическое мышление, а, прежде всего, за эффективность общения. Именно он нее зависит будущее концепции. В этой главе вы прочитаете о том, как умение выбирать слова и слушать других помогает при реализации своего видения. Чем лучше вы научитесь слушать, тем выше ваши шансы извлечь пользу из общения.

Если рассматривать лидерство в рамках иудаизма, то в его основе лежит способность быть хорошим коммуникантом. В иврите термины «коммуникация» и «лидерство» неразрывно связаны друг с другом: слово *дабер* («лидер»)[1] буквально означает «оратор». От Авраама до Моисея коммуникабельность и способность говорить от имени других людей были залогом эффективного лидерства. Четвертая книга Торы на иврите называется «Бемидбар», что означает «В Пустыне». Однако в слове *мидбар*, обозначающем пустыню, заключен корень *дабер*. Слово *медабер* переводится как «говорить». Странствуя по пустыне, еврейский народ постоянно сталкивался с различными коммуникативными проблемами. То и дело возникали жалобы и обвинения, вспыхивали распри и восстания, сеялись сплетни и клевета.[2] Как Моисею с его братом Ааароном и сестрой Мириам удавалось убеждать своих соплеменников в необходимости преодолевать бесконечные испытания и беды?

Моисею было нелегко оставить свою прежнюю жизнь, богатство и власть, дать отпор фараону и вывести израильтян из Египта. Но настоящие трудности были впереди. «Шестьсот тысяч пеших» евреев провели в пустыне 40 лет – в условиях, непригодных для жизни человека, в полной неопределенности. Они страдали от жажды, они потеряли веру, они периодически поднимали мятежи. Они говорили Моисею: «Разве недостаточно могил в Египте, что ты взял нас умирать в пустыне? Что это ты сделал с нами, выведя нас из Египта?» Они окончательно отринули идею поиска неизвестной и непонятной им земли: «Не это ли самое говорили мы тебе в Египте, сказав: отстань от нас, и будем мы работать на египтян? Ибо лучше нам служить египтянам, нежели умереть в пустыне».[3]

В отличие от Моисея, Майкл Делл не сталкивался с открытым противостоянием своих подчиненных. Тем не менее, внутреннее исследование 2001 года показало, что сотрудники компании не считают Майкла

---

[1] Слово «дабер» (говорить) является глаголом в корневой форме. В иврите имеется однокоренное существительное «довер», но его значение – не «лидер», а «оратор», а в современном языке – «пресс-секретарь» (то есть, человек, говорящий от чьего-то имени). – *Прим. науч. ред.*

[2] Yitzchak Ginsburgh, «Awakening the SparkWithin: Five Dynamics of Leadership That Can Change the World» (Jerusalem: Linda Pinsky Publications, 2001), 22.

[3] Исход (Шемот) 12:37, 14:11–12.

крупным лидером – по их мнению, он был слишком беспристрастен, слишком отдален и эмоционально независим. Но вскоре Майкл доказал, что среди своих конкурентов Dell является компанией с самым эффективным руководством. В течение недели он побеседовал с двадцатью своими топ-менеджерами и огорошил их открытой самокритикой. Председатель совета директоров признался, что он слишком застенчив, и пожаловался на то, что из-за этой застенчивости иногда кажется людям замкнутым и отчужденным. Через пару дней видеозапись его бесед увидели все менеджеры Dell. Но на этом Майкл не остановился: он учредил ежегодное общеорганизационное исследование, в ходе которого каждый сотрудник мог высказать свое мнение и задать любые вопросы своему начальству, включая самого Майкла. Делл издал распоряжение о том, что каждый менеджер должен периодически устанавливать обратную связь со своими подчиненными.

Делл знал, что полноценная коммуникация является ключом к накоплению опыта, развитию организационной подвижности и инновационного потенциала. Он ссылался на основателя Digital Equipment Corporation Кена Олсена, который не смог сделать свою компанию гибкой и способной к обучению, стал заложником своей однобокой стратегии и в итоге погубил весь бизнес. Делл знал, что создать условия для полноценной коммуникации – дело не одного часа. Над этим необходимо работать регулярно, каждый день. Как напоминание о своем прежнем образе замкнутого и неподступного человека, к которому он в любой момент может вернуться, Делл хранит у себя в кабинете игрушечный бульдозер. Этот сувенир напоминает ему о том, что нельзя идти к своей цели напролом и в одиночку.

Пример Делла наглядно показывает, что эффективная коммуникация – это то, что отличает успешную компанию от просто хорошей компании. Но к сожалению, большинству руководителей еще очень далеко до того искусства общения, которое продемонстрировал Майкл Делл. Некоторые руководители только и делают, что нарушают заповедь «Не произноси имени Господа напрасно». И Президенту, и Раввину довелось побывать на бесконечном количестве совещаний и собраний, на которых велись пустые, уходящие в никуда разговоры.

Люди не слишком изобретательны в языковых средствах, особенно в рамках организационной деятельности. Исследование, проведенное в 2006 году среди конторских служащих, показало, что жаргон, используемый начальниками, подрывает моральный дух подчиненных.

Служащие признались, что больше всего их угнетают фразы наподобие «разложить все по полочкам» (англ. **«get ducks in a row», досл. «построить уток в ряд»**) или «мыслить нестандартно» (англ. «think outside the box», **досл. «думать шире коробки»). Ненамного лучше звучат выражения** «целостный взгляд» (англ. **«helicopter view», досл. «взгляд с вертолета»**) и «заблаговременное сообщение» (англ. «heads up», досл. «головы вверх»).[1]

Если копнуть глубже, то можно увидеть, что многие обороты, которые бизнесмены используют в своей речи, когда хотят быть убедительными, заимствованы у военных («стратегия», «кампания», «водрузить флаг», «захват территории») или у спортсменов («hit the ball», т. е. «достичь успеха», досл. «ударить по мячу»; «the whole nine yards», т. е. «от начала до конца», досл. «все девять ярдов»; «a walk in the park», т. е. «легкое задание, пустяк», досл. «прогулка в парке»; и др.). Как писал Джордж Оруэлл, когда мы машинально используем избитые и бесполезные фразы, наш язык вскоре становится «предназначенным для того, чтобы ложь выглядела правдой, убийство – достойным делом, а пустословие звучало солидно».[2]

Совет: Вместо того чтобы использовать клише и штампы, придумайте что-нибудь сами. Выразите свои мысли своим же языком.

Часто мы бездумно используем слова и выражения, которые были актуальны несколько веков назад. В шестнадцатом веке, во времена войн и эпидемий, выражения «я умираю», «я изнемогаю от голода», «я борюсь за жизнь» звучали совершенно нормально, потому что тогда люди действительно каждый день сталкивались со смертью. Но сегодня, когда у нас, жителей развитых стран, ломается кондиционер, и мы говорим «Эта жара убивает меня!», мы преувеличиваем факты и используем

[1] «Time to Cut Out Your “Management Speak”?» Investors in People, Issue 18, February 2007: 7. *http://64.233.169.104/search?q=cache:IaeKLtoBJBAJ:www.investorsinpeople.co.uk/Documents/Raising%2520The%2520Standard/RTS18.pdf+yougov+survey+ducks+in+a+row&hl=en&ct=clnk&cd=5&gl=us*.

[2] George Orwell, «Politics and the English Language», Horizon, April 1946. *http://www.mtholyoke.edu/acad/intrel/orwell46.htm.http://www.mtholyoke.edu/acad/intrel/orwell46.htm*.

праздные слова. Разумеется, это не касается чрезвычайных ситуаций наподобие той, что произошла во Франции летом 2003 года, когда из-за отсутствия кондиционеров в период аномальной жары погибло более 14 000 человек, главным образом, пожилых. Нет ничего плохого в том, чтобы использовать устаревшие языковые формы, военные или спортивные аналогии. Но если с помощью языка мы создаем реальность, нам нужно четко осознавать, что мы говорим. Язык не должен быть набором заготовленных шаблонных фраз, он должен быть живым. Никогда не говорите на «автопилоте». Подумайте и скажите то, что хотите сказать, своими словами.

Даже успешные лидеры могут иметь проблемы в общении, затрудняющие их дальнейший рост. Например, основатель и владелец Microsoft Билл Гейтс отличается весьма агрессивным стилем общения, который, с одной стороны, всегда подталкивал его сотрудников к новаторским действиям, а с другой – мешал ведению внешних переговоров (в книге «Коммуникация или смерть» («Communicate or Die») Президент использует пример Гейтса для иллюстрации «смертных грехов общения»[1]). Несомненно, Гейтс – крупная величина в деловых кругах. Вряд ли кто другой внес больший вклад в компьютерную революцию XX века. Он также талантливый стратег и (во многом благодаря своей жене Мелинде) один из самых выдающихся меценатов XXI века. Но в конце 1990-х, в период скандалов и баталий с Министерством юстиции США, компьютерный магнат тратил слова попусту и допускал неоправданные коммуникативные ошибки. В результате позиции его компании сильно пошатнулись.

История Билла Гейтса может послужить инструкцией для тех, кто хочет нажить себе как можно больше врагов.[2] В 1997 году Microsoft шокировала мир объявлением о партнерстве с самым опасным из своих конкурентов – компанией Apple. По договору Apple обязалась заменить браузер Netscape Navigator, по умолчанию использовавшийся в Mac OS, на Internet Explorer. У прокуроров были все основания считать, что эта сделка явилась результатом угроз со стороны Microsoft прекратить поставки Microsoft Office для Macintosh.

---

[1] Thomas D. Zweifel, Communicate or Die: Getting Results Through Speaking and Listening. (New York: SelectBooks, 2003), 64–71.

[2] Ken Auletta. World War 3.0: Microsoft and Its Enemies. (New York: Random House, 2001). John Heilemann, Pride Before the Fall: The Trials of Bill Gates and the End of the Microsoft Era. (New York: HarperCollins Publishers, 2001).

В августе 1998 года Гейтс и Дэвид Бойз сидели в комнате для переговоров в офисе корпорации Microsoft в Редмонде. Бойз, один из самых блестящих юристов своего века, позже признался, что, выступая против Microsoft на суде, он хотел, чтобы «Билл Гейтс снова стал тем самым Биллом Гейтсом, с которым он разговаривал в той комнате той весной».[1] «Тот Билл Гейтс был остроумным и настойчивым, хорошо излагал свои мысли и казался себе пылким и убедительным оратором, – Бойз усмехнулся. – Стоит ли говорить, что Билл Гейтс, представший перед судом, был совсем другим человеком». На суде Гейтс был упрямым и вздорным, раздражительным и пассивно-агрессивным. Он умышленно запутывал следствие и вводил всех в заблуждение. Он открыто заявлял, что не помнит никаких электронных писем, написанных им же, и ничего не знает о ключевых стратегиях своей компании – стратегиях, которые он сам же и разрабатывал. По словам Бойза, он пять минут пытался доказать, что выражение одного из его топ-менеджеров «в гробу видал Java» было «замаскированной похвалой в адрес Java». Когда его спросили, кто присутствовал на совещаниях управленческого персонала, он ответил: «Наверное, управленческий персонал».

Так продолжалось в течение трех дней. На третий день состоялся забавный диалог. Бойз передал Гейтсу распечатку электронного письма, написанного Гейтсом, и небрежно обронил, что при отправке письма тот использовал пометку «Высокая важность».

– Нет, – коротко ответил Гейтс.

– Нет?

– Нет, я не писал этого.

– Тогда кто же написал это?

– Компьютер.

– Компьютер. Почему компьютер придал письму статус высокой важности?

– Это атрибут электронного письма.

– А кто использует этот атрибут в электронном письме?

– Обычно отправитель.

– А кто отправитель этого письма, мистер Гейтс?

---

[1] John Heilemann, «The Truth, The Whole Truth, and Nothing But The Truth», Wired, Issue 8.11, November 2000.

– Я отправитель.

– Значит, вы – тот, кто установил высокую важность письма, не так ли?

– Выходит, что так.[1]

Результаты грубых ошибок Гейтса в общении с людьми говорят сами за себя. Microsoft не только проиграла процесс, но и получила серьезный удар по своей репутации, равно как и по моральному состоянию сотрудников и ценам на акции. В течение нескольких месяцев после вынесения приговора Microsoft потеряла десятки талантов, в том числе Пола Марица и других. Прошло больше десяти лет, а конца судебным тяжбам все не видно. В 2004 году антимонопольные органы Европейского союза оштрафовали Microsoft на 497 миллионов евро (725 000 долларов). В 2008 году Европейская комиссия постановила, что Microsoft продолжает вести монопольную политику и не делится с конкурентами информацией, и наложила штраф в размере 1,4 миллиарда евро (2082 миллиарда долларов).

Это был самый крупный штраф за всю историю ЕС. Как подчеркнул представитель комиссии, «за 50 лет работы европейского антимонопольного органа это первая компания, которая не подчинилась вынесенному антимонопольному решению и не изменила принципов своей работы»[2]. Согласно решению Европейской комиссии, если Microsoft и дальше не будет выполнять судебное решение, ей грозят новые взыскания – по 4 миллиона долларов *в день*. Вряд ли это положительно скажется на репутации компании и обрадует ее акционеров.

Проблема отсутствия эффективной коммуникации подтачивает не только деятельность корпораций. В медицине коммуникация либо помогает человеку вылечиться, либо усугубляет его болезнь. В 1984 году исследователи выяснили, что когда пациент начинает рассказывать о своей проблеме, врач останавливает его в среднем через восемнадцать секунд. Мы все через это прошли. Вспомните: вы заходите в кабинет к врачу, и он спрашивает: «Ну, что вас беспокоит?» Вы начинаете отвечать. На восемнадцатой секунде врач прерывает вас на середине предложения. Исследование показало, что менее 2% пациентов успевают к этому времени закончить свое объяснение. Замдекана медицинского

---

[1] United States of America vs. Microsoft Corporation, Transcript of Proceedings, Washington D.C., December 15, 1998.

[2] Eric Pfanner, «Europeans Threaten More Fines For Microsoft», New York Times, March 2, 2007.

факультета Университета Торонто доктор Венди Левинсон, занимаясь исследованием предъявленных врачам судебных исков, обнаружила, что через все иски сквозной нитью проходит плохая коммуникация. Отвечая на вопрос о том, что чаще всего заставляет людей подавать в суд на своих врачей, Левинсон писала: «это чувство, что их не слушают, что врач не уделяет им достаточного внимания».[1] По словам пациентов, некомпетентные врачи принимают разные обличья: надменного и пренебрежительного врача, нетерпеливого врача, который хочет поскорее выставить вас за дверь, черствого или субъективного врача.

Как считает Левинсон, в идеале врачи должны «сочетать в себе отточенные опытом профессиональные знания и навыки и высокие коммуникативные способности», потому что эти качества «дают лучшую отдачу».[2] Результаты исследований свидетельствуют, что хорошая коммуникация между врачом и пациентом способствует снижению уровня сахара у пациентов, больных диабетом, и снижению кровяного давления у пациентов с гипертонией. Другие исследования подтверждают, что хорошие отношения пациента с врачом способствуют снижению болевых ощущений у пациентов, больных раком, улучшают физическое состояние у людей, страдающих различными заболеваниями, помогают справляться со страхами и стрессом, а также придерживаться назначенной врачом схемы лечения.

При этом для получения положительного эффекта пациенту необязательно даже видеться с доктором. Исследователи обнаружили, что телефонные звонки медсестер и другого персонала больниц тоже имеют большое значение – эмоциональная поддержка помогает пациентам бросить курить, продолжить курс лечения и просто поднимает настроение. Врачи из Сиэтла в течение 18 месяцев проводили широкомасштабное исследование и выяснили, что выздоровление пациентов, принимающих антидепрессанты, можно значительно ускорить, организовав для них индивидуальные беседы с доктором по телефону (длительностью около 30–40 минут). Изменили ли все эти открытия что-либо во врачебной практике? В 1999 году было проведено еще одно исследование, которое показало, что со времени первого исследования (в 1984 году) произошло значительное улучшение – врачи больше не прерывают сво-

---

[1] Meredith Levine, «Tell the Doctor All Your Problems, But Keep It to Less Than a Minute», New York Times, June 1, 2004. Benedict Carey, «New Therapy On Depression Finds Phone Is Effective», New York Times, August 25, 2004.

[2] Там же.

их пациентов через 18 секунд. Теперь они делают это через 23 секунды, слушая пациентов на целых 5 секунд дольше.[1]

Справедливости ради следует отметить, что у врачей и пациентов возникают взаимные претензии. Если пациенты жалуются на то, что врачи не отвечают на их срочные звонки, заставляют бесконечно сидеть в очередях и жалеют времени на то, чтобы как следует объяснить им диагноз, то врачи, в свою очередь, недовольны тем, что пациенты не соблюдают прописанный режим, предпочитают получению профессиональной консультации чтение обрывочной информации в Интернете и замалчивают некоторые симптомы.

Взаимные претензии – неотъемлемая часть динамичных взаимоотношений между пациентами и врачами. Возможность легкого доступа к информации с помощью сервисов Google, Answers.com, и Wikipedia позволяет пациентам обрести уверенность в себе и своих правах. Разработчика программного обеспечения из г. Саннивейл, штат Калифорния, Джоан Вонг мучили боли в животе и тошнота. Когда она пришла к врачу, тот дал ей направление на анализ крови и выпроводил из своего кабинета, проигнорировав ее вопрос о том, зачем нужен этот анализ. «Когда пришли результаты анализа, он сказал, что у меня вирус, – рассказывает Вонг. – Принимайте этот препарат две недели, сказал он мне. Я спросила: “Что у меня за вирус? Как он мог у меня появиться?” Но врач лишь повторил: “Принимайте лекарство и приходите через две недели”. Две недели прошло, но я все еще чувствовала себя плохо. “Вы здоровы!” – заявил он мне. Я попросила его хотя бы сказать, как называется мой вирус. А он похлопал меня по плечу и выставил за дверь. И сказал прийти через три месяца, чтобы снова сдать кровь на анализ». Вонг больше не пошла к этому врачу. Она забрала свою медицинскую карту и прочитала в ней диагноз – гепатит А, инфекционное заболевание печени.[2]

Иногда бывает наоборот. «Порой пациенты боятся рассказывать нам все начистоту, – отмечает профессор медицины и гериатрии из Университета Индианы Ричард Франкель, обучающий студентов медицинского

---

[1] Lawrence Dyche and Deborah Swiderski, «The Effect of Physician Solicitation Approaches on Ability to Identify Patient Concerns», Journal of General Internal Medicine, 20: 3, March 2005: 267–270.

[2] Gina Kolata, «When the Doctor Is In, but You Wish He Wasn’t», New York Times, November 30, 2005.

факультета искусству общения с пациентами. – Вы выслушиваете их печальную историю и спрашиваете: “Вы говорили что-нибудь человеку, который вам неприятен или который причинил вам какой-то вред?” В 99,9% случаев они отвечают: “Нет”. Но до тех пор, пока пациент не выскажется, ничего не изменится. Ему нужно сказать что-то вроде “У меня сегодня был плохой день, и я хочу рассказать вам, почему”». По мнению Франкеля, большинство врачей даже не подозревают о том, насколько пациенту трудно раскрыться им. «И если вы не откликнитесь на его жалобы – “это недопустимо!”, “это оскорбительно!”, “это обидно!”, – то пациенту будет еще сложнее».[1]

У этой проблемы есть и специфическое решение. Начиная с 2011 года все врачи-стажеры в Гарвардской медицинской школе будут проходить следующий экзамен: они должны будут продемонстрировать свое умение сочувствовать пациенту, роль которого будет играть профессиональный актер. Главный врач Ассоциации независимой практики г. Рочестера доктор Говард Бекман утверждает, что есть простой и эффективный метод: «Используйте междометия. Когда слушаете человека, три раза вставьте “угу!”». Одному из своих коллег Бекман советовал: «Пациент говорит тебе: “У меня боли в груди”. Вместо того чтобы сразу хватать быка за рога и выписывать направления на анализы, скажи “угу!”. Пациент продолжит: “А еще у меня болит голова”. Ты опять: “угу!”. Пациент скажет: “Это все началось после того, как мой брат умер от аневризмы головного мозга. Я подумал, может, это как-то связано”». Коллега посмотрел на Бекмана так, словно у того были не все дома, но согласился опробовать этот метод. Через какое-то время он пришел к нему в отличном настроении и сказал: «Не могу поверить, но это действует. Мне рассказывают такие вещи, которые иначе ни за что не рассказали бы!».[2]

Язык – дом бытия

Слово *давар* означает на иврите не только «слово», но и «вещь». Поэтому производный от него глагол *ледабер* («говорить») имеет также значение «создавать вещь» (аналогично английскому слову **«matter», которое может** использоваться и в качестве существительного, и в качестве глаго-

[1] Там же.

[2] Там же.

ла). С начала времен слова имели огромное значение. В Книге Бытия (Берешит) повествуется о сотворении мира: Бог произнес десять фраз, и после каждой фразы его слова обретали плоть в виде новых аспектов бытия. «И сказал Бог: да будет свет. И стал свет». На шестой день Бог сказал: «Создадим человека по образу Нашему по подобию Нашему, и да властвуют над рыбами морскими, и над птицами небесными, и над скотом, и над всей землей, и над всеми гадами, пресмыкающимися по земле».[1] (Согласно учению Каббалы и хасидизма, изреченные Богом слова по сей день парят в небесном своде, вдыхая жизнь во все существующее.) Во время утренней молитвы (Шахарит) евреи повторяют слова «Благословен Тот, по слову Которого возник мир».[2] А поскольку человек создан по образу и подобию Божьему, он тоже обладает способностью творить через слово.

Евреев часто называют «Людьми Писания». На иврите слово «писание» (*с-ф-р*) может иметь три значения: *сефер* («книга, писание»), *сефар* («число, счет, мера») и *сипур* («речь, рассказ»). Писания, рассказы и даже числа – все это элементы языка, и представление о языке как о животворящей силе является неотъемлемой частью иудейского вероучения. В конце концов, если бы не было языка, не было бы и жизни.[3] И если реальность (как по Библии, так и по конструктивистской теории) создана из языка, то у нас есть возможность изменить ее, обратившись к помощи языка. Ни ваша должность, ни количество денег не имеют при этом никакого значения. Даже женщина, едва влачащая существование в трущобах на окраинах Мумбаи, в состоянии говорить и слушать, а значит, в состоянии созидать реальность и даже управлять другими людьми посредством языка.

Есть известная поговорка: «слово не обух – в лоб не бьет» (или «брань не дым – глаза не ест»). Но это не так – на самом деле слово обладает колоссальной силой, может ранить и причинять боль. Предание гласит, что в середине XVIII века два жителя города Меджибож (маленького городка, который сначала принадлежал Литве, затем – Турции, Польше, России, а сегодня – Украине) поссорились в синагоге рабби Исраэля

---

1 Бытие (Берешит) 1:26.

2 Daily morning liturgy, Baruch She'amar, The Complete Artscroll Siddur, trans. & ed. Nosson Sherman (Brooklyn, NY: Mesorah Publications, 1984), 58.

3 Sa'adiah ben Yosef Gaon, Sefer Yetzirah [Book of Creation], 10th Century C.E., ed. By Arieh Kaplan (Newburyport, MA: Weiser, 1997).

бен Элиэзера (Бааль Шем Това[1]). Двое разъяренных мужчин двигались по кругу как боксеры. В самый разгар действия один из спорщиков пригрозил другому: «Я порву тебя на куски, как рыбу!» Бааль Шем Тов тут же попросил своих учеников встать вкруг него, положить руки на плечи своих соседей и закрыть глаза. Он тоже положил руки на плечи двух учеников, стоящих слева и справа от него. Ученики ахнули от изумления: опустив веки, они увидели внутренним взором, как один из спорщиков по-настоящему разрывал на куски своего противника! Пристыженные спорщики простили друг друга. Они осознали, какая мощь заложена в их словах. Бааль Шем Тов вразумил их, показав, как невидимое через слово может обрести свое бытие.

Каждое произносимое вами слово способно изменять реальность – как вашу реальность, так и реальность других людей[2] (в своей книге «Буквы, сотканные из света» («Letters of Light») Любавичский Ребе М.-М. Шнеерсон показывает, что каждая буква в слове имеет свою форму, свою энергетику и ряд характеристик, которые влияют на каждый момент творения). У хасидов принято считать, что речь рождается из высшего источника, даже более высокого, чем интеллект или эмоции. Еврейское слово *руах* («эмоция») толкуется также как «ветер», то есть что-то переменчивое, зависящее от погоды. По сравнению с эмоциями слова более устойчивы – в том случае, если они действительно выражают мысль, а не произносятся напрасно.

Обратная связь между начальниками и подчиненными

Несмотря на то, что слова могут формировать реальность, многие руководители лишены навыков искусного обращения с ними. Не принимая во внимание тот факт, что от качества речи и умения слушать зависит успех или неуспех задуманного, эти руководители не утруждают себя тренировкой коммуникативных навыков. Как подмечал Джордж Бер-

---

[1] Исраэль Бен Элиэзер, или Бааль Шем Тов (иврит. «владелец Имени Доброго [т. е. Божьего]»), – основатель хасидского движения в иудаизме, сделавший изучение Торы, которое раньше было исключительной привилегией ученых и раввинов, доступным простым людям.

[2] Rabbi Menachem M. Schneerson, Hayom Yom (Brooklyn, NY: Kehot Publications Society, 1988), Tishrei 29.

нард Шоу, «Самая главная проблема в общении – это иллюзия, что оно состоялось».[1] Роберт Морган из отдела по управлению потенциалом сотрудников компании Hudson считает, что если общение не ладится, то «мнение управляющих о том, как они работают, не совпадает с мнением подчиненных о работе управляющих».

Опубликованный в 2006 году опрос компании Rasmussen Reports выявил, что 92% менеджеров считают результаты своей деятельности «хорошими» или «отличными», тогда как лишь 67% их подчиненных разделяют их мнение. «Большинство управляющих не подозревают, что скверно справляются со своей работой, – говорит Морган. – Но если ваши подчиненные не отзываются хорошо о вашей работе, то от кого вы ждете таких отзывов?»[2]

Некоторые руководители никогда не получают отзывов только потому, что не просят их. Профессор лидерства из Гарвардского университета Лесли А. Перлоу своими глазами наблюдал, как «порочная спираль» молчания разрушала многие организации изнутри.[3]

Возьмем, к примеру, одну крупную компанию, занимающуюся производством и продажей офисного оборудования. Инженеры-программисты, работающие в этой компании, часами готовились к еженедельным совещаниям у своего начальника, хотя все они считали эти совещания пустой тратой времени. Несмотря на кучу потраченного впустую времени и разочарование, возникающее каждый раз после очередного совещания, никто из программистов не брал на себя смелость открыто сказать обо всем начальнику.

Представьте себе, начальник и сам считал эти совещания бесполезными, но не хотел отменять их. Он боялся, что если отменит их, то его подчиненные лишатся стимула делиться с ним новыми идеями. Неспособность обеих сторон вступить в открытый диалог и искренне высказаться стоила той компании тысяч часов потерянного времени. Из-за нее снизилась производительность, а сотрудники были вынуждены ра-

---

1 George Bernard Shaw, The Doctor's Dilemma, (Teddington, Middlesex: Echo Library, [1906] 2006), preface.

2 Interview, MarketWatch, September 27, 2006.

3 Leslie A. Perlow, When You Say Yes But Mean No: How Silencing Conflict Wrecks Relationships and Companies...and What You Can Do About It. (New York: Crown Business, 2003).

ботать сверхурочно. «Все мы знаем, как трудно высказывать свои возражения в лицо вышестоящему начальнику, – говорил Перлоу в одном из интервью. – Но мы часто забываем, что начальникам не менее сложно говорить с нами начистоту».[1]

Метод 3.1
Как наладить эффективную обратную связь за 6 шагов

Что делать, если кто-то из ваших коллег подводит вас, постоянно опаздывает, отлынивает от работы или подавляет других сотрудников? Важнейшие качества лидера – это умение установить контакт и знание, когда и как это лучше сделать. Двести лет назад рабби Шнеур-Залман (Альтер Ребе, или Старый Ребе) говорил, что если ваш ближний причиняет вам вред, вы вправе укорить его; в этом случае откровенный разговор между вами и уместен, и необходим. При этом Старый Ребе напоминал ученикам о том, что нужно всегда проявлять деликатность по отношению к тем, кого осуждаешь[2], делать замечания с глазу на глаз (не публично) и «стричь ногти заблаговременно»[3], дабы ненароком не ранить чувства собеседника. Ниже приводятся 6 этапов процесса обратной связи, которые помогут вам сообщить человеку свою реакцию на его действия. Налаживание обратной связи необходимо, если вы хотите решить конфликтную ситуацию в организационной и деловой жизни, а не обострить ее.

1. Выбирайте время

Не замалчивайте свое мнение, но выбирайте подходящее время для того, чтобы озвучить его. Если человек еще не готов вас выслушать, то вы лишь напрасно потратите время. Спросите: «У вас найдется для меня минутка? Я хочу с вами кое-что обсудить» или: «Не могли бы мы

---

1 Claudia H. Deutsch, «At LunchWith: Leslie A. Perlow; Corporate Silence Has a Vocal Opponent», New York Times, August 3, 2003.

2 Rabbi Schneur Zalman, Tanya (Brooklyn, NY: Kehot Publications Society), Chapter 32, citing Sefer Haredim.

3 Rabbi Menachem M. Schneerson, Hayom Yom (Brooklyn, NY: Kehot Publications Society, 1988), Elul 22.

с вами переговорить в четверг?» Содержание и тон вопроса должны быть нейтральными – не забегайте вперед и не ставьте человека в неудобное положение. Так, не очень хорошим вступлением будет фраза: «У меня к вам разговор» или что-то в этом духе.

В своем обращении вы можете выразить уважение к человеку: «Вы знаете, я думаю, что ваши люди на вашей стороне, и я тоже. В нашем бизнесе есть одна важная составляющая. Если мы поработаем над ней, то сможем улучшить наши дела...». Но помните, что, выражая похвалу перед тем, как сообщить свое мнение, вы можете создать впечатление интригана или лгуна. Будьте искренни, не дайте собеседнику подумать, что вы приукрашаете ситуацию или пытаетесь умаслить его.

2. Не обвиняйте – констатируйте факты

Говорите прямо, но щадите собеседника: не жалуйтесь и не бросайтесь обвинениями вроде «Почему я всегда все делаю за всех?» Жалобы и обвинения – это табу; это информация, которая возвращает вас к прошлому и только усложняет то положение дел, которое вы хотите изменить. Скажите, что случилось, но не делайте суждений, особенно о человеке, и не переходите не личности. Такие заявления, как «Вы – лжец!», не помогут решить вашу проблему. Вместо «Вы бестактны» скажите «Вы вынесли наш конфиденциальный разговор на всеобщее обсуждение». Будьте конкретны и избегайте общих фраз вроде «эта презентация была чистым провалом» (или «эта презентация была замечательной»).

3. Укажите на последствия

Сообщите собеседнику о том, к чему привели его действия. Например: «Вы в пятницу после обеда положили мне на стол кипу договоров, и на их чтение я потратил почти все выходные. У меня не осталось времени на семью, и сейчас моя жена хочет, чтобы я ушел из компании». Ограничьтесь описанием одного конкретного случая или одной проблемы. Избегайте слов «всегда» и «никогда».

4. Расскажите о своих чувствах

Рабби Шнеур Залман учил, что слова должны идти от сердца.[1] Изложив факты и разъяснив последствия, вы можете выразить свои чувства. Говорите не о том, что натворил ваш коллега, а *о себе*. Например: «Я очень устал из-за того, что мне пришлось читать на выходных все

[1] Rabbi Schneur Zalman, Rabbeinu Tam Sefer Hayashar, Gate 13, Question 69A.

эти договоры. И честно говоря, сегодня мне даже не хотелось идти на работу». Вместо «вы меня возмущаете» скажите лучше «я возмущен».

5. Совместно выработайте решение

Поинтересуйтесь, открыт ли человек к поискам взаимоприемлемого решения. Разъясните ему, чего вы от него ждете. Если вы оставите неопределенными какие-либо детали, то и не получите желаемых результатов. Если вы говорите своему сотруднику, что недовольны его работой и ожидаете от него большего, вы должны уточнить, каких именно результатов вы ждете или какие результаты будут для вас нежелательными.

6. Поблагодарите человека за уделенное вам время

Совет: Не пытайтесь наладить обратную связь с человеком, используя электронную почту. Это крайне нежелательный способ решения важных вопросов. Если вы общаетесь не в реальном времени, ситуация легко может выйти из-под контроля и перерасти в конфликт.

Преподнести человеку свое мнение – это одно, а быть готовым к получению ответной реакции от других – совсем другое. Рабби Шолом Дов Бер (1860–1920), пятый Любавичский Ребе, обращался к своим ученикам со словами: «Любите критику – она поднимет вас на истинные высоты».[1] Сказать легко, а сделать – сложнее, особенно если речь идет о крупной организации, которая постоянно находится под пристальным вниманием общественности. Представьте, что ваша компания спокойно, без особых усилий функционирует на рынке тех или иных товаров или услуг. Но в один прекрасный день она вдруг становится одной из самых нелюбимых компаний – она занимает второе место в голосовании «Худшая американская компания» на Consumerist.com, одном из самых посещаемых потребительских веб-сайтов. Мало того, правозащитная организация Privacy International присуждает ей премию «Грандиозная опасность» («Lifetime Menace Award»).

Именно это произошло с компанией ChoicePoint. Помимо всего прочего, в январе 2006 года Федеральная Комиссия по Торговле США наложила

---

[1] Rabbi Menachem M. Schneerson, Hayom Yom (Brooklyn, NY: Kehot Publications Society, 1988), Sivan 11.

на ChoicePoint штраф в размере 10 миллионов долларов (ставший самым крупным взысканием за всю историю Комиссии) за нарушение прав потребителей – утечку конфиденциальной информации и рекордно долгую обработку данных. Но вместо того чтобы защищаться от нападок, компания «пошла в народ». Представители ChoicePoint протянули руку своим противникам и своим самым ярым критикам и спросили у них: «Что мы делаем не так?» Даже самые грозные недоброжелатели были вынуждены признать: открытость компании к критике сыграла ключевую роль в стирании ее негативного образа и восстановлении доверия на рынке. «Я искренне им поверил, – говорит Дэниел Солов, адъюнкт-профессор юридической школы при Университете имени Джорджа Вашингтона. Солов долгое время был одним из самых настойчивых критиков ChoicePoint. – У ChoicePoint есть своя позиция: "Мы хотим, чтобы наши собственные методики стали образцом для подражания". Они хотят знать, что именно в своей деятельности они могут улучшить, и получать от нас отзывы о своих идеях». Как выяснилось, те же самые люди, которые когда-то разбрасывались обвинениями в адрес ChoicePoint, позже поддержали компанию в ее планах укрепить безопасность данных и восстановить пошатнувшееся доверие.[1] Прав был царь Давид, говоря: «Мои враги делают меня мудрее».[2]

Чтобы получить обратную реакцию, необязательно ждать, пока ваша репутация будет подмочена. Будет намного лучше, если вы упредите события. В один дождливый лондонский день несколько лет назад за столом для совещаний в офисе Vodafone собралась компания из десяти человек. Представители крупнейшего в мире (не считая китайских) производителя мобильных телефонов провели открытую беседу, на которой присутствовали аналитик телекоммуникационного рынка, сотрудник отдела муниципального планирования, сотрудник научно-исследовательского центра, активист движения за устойчивое экономическое развитие, редактор одного журнала об охране окружающей среды и репортер. В ходе вежливых, но оживленных дискуссий, зачинщиком которых выступал внешний консультант, представители общественности поочередно высказали свое мнение о компании Vodafone и обсудили некоторые наболевшие темы (начиная с размещения башен и мачт сотовой связи и заканчивая защитой детей от «взрослого» содер-

---

[1] Gary Rivlin, «Keeping Your Enemies Close», New York Times, November 12, 2006.

[2] Псалтирь (Теиллим), 119:98.

жимого веб-сайтов). Представитель Vodafone молча слушал и на протяжении всей беседы делал пометки в блокноте.

Сегодня практика контактов с общественностью и представителями заинтересованных сторон стала повсеместной. Особенно это касается крупных компаний. Vodafone, например, ежегодно проводит множество таких встреч по всему миру. «Вы должны принимать все это всерьез, быть готовыми слушать других людей и брать на вооружение их взгляды», – советует менеджер по корпоративной социальной ответственности Vodafone Шарлота Греццо.[1] Другая компания, процветающий британский ритейлер Marks & Spencer, поддерживает контакт, по меньшей мере, со 160 разными социальными группами. Это, наряду с другими факторами, способствует ее успеху – так, с 2005 по 2006 год она поднялась в рейтинге Fortune 500 с 493-го на 458-е место и увеличила прибыль на 33,8%.

Сплетням – нет!

Когда у нас с кем-нибудь возникают разногласия, нам часто бывает неудобно прямо сказать этому человеку о своих чувствах. Иногда намного легче поделиться с кем-то другим, кто может посочувствовать нашей проблеме. Пустая болтовня о человеке, которого в данный момент нет рядом, – одним словом, сплетни, – дело привычное и понятное. В конце концов, легче найти в своем окружении новых сторонников, чем посмотреть в глаза старому недругу.

От сплетен есть свой прок: по мнению эволюционного психолога Найджела Николсона, в каменном веке сплетни помогали нашим далеким предкам выжить в социально непредсказуемых условиях саванны. Со временем сплетни стали частью нашего ментального программирования. Николсон убежден, что руководитель, пытающийся искоренить сплетни в рабочем коллективе, может с таким же успехом пытаться изменить музыкальные пристрастия своих подчиненных.[2] О том же пишут и исследователи Дон Коэн (Don Cohen) и Лоуренс Прусак (Laurence Prusak): «Рассказывание и слушание историй, болтовня, передача маленьких сплетен – для сотрудников организации все это способы выра-

---

[1] Alison Maitland, «Stakeholders: Listening puts you on fast track to credibility», Financial Times, November 25, 2005.

[2] Nigel Nicholson, «How Hardwired Is Human Behavior?» Harvard Business Review, July-August 1998, 134-147.

жения друг другу доверия и поиска понимания».[1] Может быть, так оно и есть. Однако когда люди боятся быть откровенными и честными друг с другом, когда они вынуждены прибегать к раздуванию слухов, – это верный признак того, что ваша организация в беде. Постоянные слухи и сплетни подобны раку, который может уничтожать коллективы и целые организации.

В иудаизме *лашон хара* (ивр. «клевета, злословие») является одним из серьезнейших грехов. Талмуд предостерегает людей, склонных повторять то, что они слышали от других: «третий язык убивает трех людей»[2]. Это значит, что сплетник, помимо того, что портит репутацию человека, «убивает» своим языком троих: создателя слуха, себя и человека, выслушивающего его клевету. Люди, у которых злословие вошло в привычку, не удостоятся присутствия Божия.[3] Когда Моисей вел израильтян через пустыню, люди, сеявшие клевету об Обетованной Земле, понесли страшное наказание: их языки вросли в их животы, и черви пожирали их языки уже при жизни.[4] Согласно Талмуду злословие может стать причиной *цараат* (проказы).[5] Людей, которые клеветали, возводили напраслину или порочили других, поражала особая болезнь, избавить от которой мог только *коэн* (священник), изолировав пораженного.

В книге «Коммуникация или смерть» («Communicate or Die») Президент называет сплетни одним из пяти главных грехов общения (четырьмя другими являются оправдания, обвинения, осуждения и угрозы). Несколько необдуманных, язвительных или сказанных не к месту слов могут разрушить что-то, что создавалось годами. Сотрудников одной австралийской высокотехнологичной компании никогда не поощряли высказывать свое мнение друг другу в лицо. Публично они говорили лишь то, что, по их мнению, хотели услышать их начальники, но за спиной всегда сплетничали о последних. Председатель правления

---

1 Don Cohen and Laurence Prusak, In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2001), 104.

2 Rabbi Menachem M. Schneerson, Hayom Yom (Brooklyn, NY: Kehot Publications Society, 1988), Erchin 15b.

3 Талмуд, Сота 42А.

4 Комментарий известного толкователя Писания Рабейну Шломо Ицхаки (Раши, XI в.) на книгу Числа (Бемидбар) 16.

5 Талмуд, Эхрин 15В.

и директор-распорядитель довели эту практику до крайности: они звонили за границу президенту компании и жаловались друг на друга, несмотря на то, что их кабинеты находились в трех минутах ходьбы. Хотя охватившая компанию эпидемия клеветы и сплетен была лишь одним из факторов, пустивших компанию под откос, так или иначе, вскоре эта компания обанкротилась.

Термин *лашон хара* в данном случае понимается как сетование на ту или иную проблему человеку, который не в силах ее решить. Большинство из нас имеют эту дурную привычку. Мы жалуемся всем подряд, и наши жалобы выслушивают все, кроме того человека, который в состоянии что-либо изменить. Если вы, менеджер по работе с клиентами, ябедничаете другим менеджерам на вице-президента по продажам, то ваша проблема только обострится. Ведь вместо того, чтобы откровенно поговорить с вице-президентом, вы занимаетесь тем, что собираете доказательства в пользу вашей точки зрения. Жалуясь коллегам, которые не могут повлиять на ситуацию, вы лишь укрепляете в себе ощущение того, что «все это не важно», «мы не в силах ничего изменить», «они никогда нас не слушают», или «жизнь – штука сложная». Когда подобные представления разовьются у большинства сотрудников компании, реальность начинает отражать эти представления. Все эти пророчества начинают сбываться. Естественно, сплетники обычно даже не подозревают о том, что своим языком они формируют ту реальность, которой столь энергично противятся. Они не видят, как их мысли и слова материализуются.

Для поддержания жизнеспособности и производительности вашего предприятия вам необходимо заменить *лашон хара* на более эффективные виды коммуникации. Как это сделать? Исходя из собственного опыта работы с организациями всех уровней, Раввин и Президент рекомендуют придерживаться трех основных правил. Во-первых, попросите людей перестать сплетничать и сами прекратите участвовать в сплетнях. Во-вторых, изливайте душу только тому человеку, который может реально помочь вам найти выход из проблемы. Чаще всего это либо руководитель, ведающий конкретными вопросами, либо тот человек, с которым у вас возникло недопонимание. Например, если вы недовольны тем, как в вашей компании сотрудников повышают в должности, то вам нужно поговорить с президентом компании, начальником вашего отдела или начальником отдела кадров. Если человек, к которому вы обратились, не в силах устранить проблему, тогда ищите того, у кого есть больше возможностей для ее устранения. И в-третьих, если вы

идете к начальству, то будьте готовы поделиться не только проблемой, но и одним или несколькими вариантами ее решения.

Александр Кузьмин, мэр города Мегион, расположенного на севере Западной Сибири, говорил, что устал от подчиненных, которые постоянно жалуются на то, что проблемы невозможно решить, и не предлагают никаких практических решений. В 2007 году градоначальник обнародовал перечень фраз, которые отныне было запрещено произносить чиновникам в его присутствии. Среди них фразы «Я не знаю», «А что делать?», «У нас обед», «Рабочий день закончился», «Документы лежат у юриста (или кого-либо еще) », «Меня в это время не было, кажется, болел, был в отпуске...».[1] Вы можете не заходить так далеко, как Кузьмин, но не позволяйте вашим подчиненным перепоручать вам свои проблемы. Они должны сами отвечать за поиск решений.

Метод 3.2
От жалоб к обязательствам

Склонность евреев к жалобам, то есть к напрасному использованию слов, очень хорошо выражена в идише. Как излагает Майкл Векс (Michael Wex) в своей книге «Born to Kvetch» («Рожденный для жалоб»), «иудаизм определился в изгнании, а изгнание без жалоб – обычный туризм». Невинный вопрос «Как ты?» звучит на идише так, словно спрашивающий заранее знает, что услышит в ответ жалобу, а оптимистичного ответа боится, как чумы. Один из нейтральных ответов на этот вопрос выражается в форме встречного вопроса, несущего оттенок досады: «А как мне быть?». Идиш может быть красивым, проникновенным, поэтичным и... смертельным. Если американец, ругаясь, использует короткие чеканные слова (например, «drop dead» – «отвали!», «иди к черту!»), то еврей может сказать а *висте пгире аф дир* («чтоб ты умер ужасной скотской смертью»), что означает: «чтобы ты провел остаток своей ничтожной жизни в загоне для скота в штате Колорадо, чтобы тебя вместе со всем твоим стадом пригнали на бойню и, причинив тебе страшные муки, превратили в дешевые гамбургеры, которые будут продаваться в какой-нибудь захолустной харчевне». Векс полагает, что традиция жаловаться уходит корнями в Тору. «Тора уделяет большую часть времени описанию беспрестанных сетований сынов Израиля,

[1] «Russian mayor bans excuse making», BBC News, International Version, September 1, 2007; *http://news.bbc.co.uk/2/hi/6974216.stm*.

которые искали виноватых во всем на свете»[1], – пишет он. Когда израильтяне оказались прижатыми к берегу Красного моря, Моисей воззвал к Господу с просьбой спасти их от быстро приближающейся армии египтян. Но Господу были неугодны жалобы: «И сказал Господь Моисею: что ты вопиешь ко Мне? Скажи сынам Израилевым, чтоб они двинулись».[2]

Прошли тысячи лет, а мы так и не извлекли уроки из прошлого. Мы любим плакаться по любому поводу, будь то погода, здоровье, взаимоотношения, политика, сон или фондовый рынок. Как превратить бесконечные жалобы в ручательства и сдвинуть проблему с мертвой точки? Как бы парадоксально это не звучало, но надо обращаться с жалобой так, будто это и есть ручательство. Если вы считаете, что все слова кого-то из ваших знакомых звучат как клятвы, в следующий раз, когда он будет жаловаться и скажет что-нибудь вроде «Мой начальник такой идиот!», спросите его: «Ты ручаешься за свои слова?». Каким бы неприятным не был этот прием, но он помогает людям осознать ту силу, которая заключена в их словах.

Еще один способ перехода от жалоб к обязательствам – использование требований и обещаний. Немецкий философ Фридрих Ницше писал, что главное отличие человека от животных состоит в том, что «человек – это животное, способное обещать, а это значит, что он (она) воспринимает будущее как нечто, зависящее от него (нее) и отстаивает это будущее».[3] Работая в консалтинговой корпорации, Президент часто встречает команды менеджеров, которые не могут искоренить неэффективные формы взаимодействия внутри коллектива. Зачастую эти команды разъедаются изнутри оправданиями, обвинениями, осуждениями, сплетнями, слухами и такими неконструктивными высказываниями, как «Я говорил им, что это бесполезно – теперь пусть сами выкручиваются» или «Почему на меня всегда все катят бочку?». Как показал опыт, когда коллективы избавляются от подобных форм бесполезного общения, отдавая предпочтение формам, нацеленным на действия (требованиям, обещаниям, предложениям и призывам), их производительность значительно повышается. Так, одна компания, ра-

---

1 Michael Wex, Born to Kvetch: Yiddish Language and Culture in All of Its Moods. (New York: St. Martin's Press, 2005.)

2 Исход (Шемот), 14:15.

3 Martin Buber, Das Problem des Menschen [The Problem of Man]. (Heidelberg: Verlag Lambert Schneider, 1982), 65.

ботающая в области энергетики, за год увеличила объем магазинных продаж на 11%, в то время как объем продаж отрасли упал на 1%. Кроме того, способность обещать и выполнять обещанное даст вам еще одно преимущество – она создаст атмосферу доверия.

Чтобы обещание могло быть выполнено, необходимы три составляющие: четкие сроки исполнения, четкий результат и конкретный получатель. Высказывание «Я буду более открытым для обратной связи» – это не обещание. А вот выражение «В этом месяце я получу отзывы по меньшей мере от троих подчиненных» уже удовлетворяет вышеперечисленным условиям. То же касается и требований. Имейте в виду, что люди должны иметь возможность принять требование, отклонить его или сделать встречное предложение – в противном случае ваше требование будет звучать как приказ или даже угроза. «Пока люди справляются со своими обязанностями, им нечего бояться»[1], – заявлял бывший президент цюрихского кантонального банка (ZKB) после того, как 56-летний управляющий банка застрелил двух своих начальников, а затем застрелился сам в швейцарском кантоне Тичино. Эта фраза звучала как завуалированная угроза.

В Торе сказано: «Если кто даст обет Господу или поклянется клятвою, положив зарок на душу свою, то он не должен нарушать слова своего: все, как вышло из уст его, должен он сделать».[2] Если вы обещаете что-то, вы обязаны выполнить это.

Совет: Воспринимайте любое заявление как клятву, как обязательство. Когда кто-то жалуется в вашем присутствии, спросите его: «Какое у вас предложение / обещание?»

Вы меня слушаете?

Эта глава была бы неполной, если бы мы не осветили обратную сторону напрасного говорения – напрасное слушание. Один промышленный

---

[1] Thomas D. Zweifel, interview by Felix Mьller, «Den Leuten die Angst Nehmen [Taking People's Fear Away]», Tages-Anzeiger, October 13, 2004. Felix Mьller, «ZKB legt Messlatte hцher [ZKB Raises the Bar]», Tages-Anzeiger, October 15, 2004.

[2] Числа (Бемидбар), 30:3.

магнат, которому напомнили о необходимости двусторонней связи, ляпнул: «Конечно, я использую двустороннюю связь! Я обращаюсь к своим людям как устно, так и письменно». Он не имел даже отдаленного представления о таком полезнейшем навыке в поиске решений и повышении производительности, как умение слушать. Эффективное слушание помогает достигнуть грандиозных результатов.

По преданию, Бог диктовал Моисею Тору, а тот внимательно слушал. Сосредоточенность Моисея помогла ему слово в слово записать весь продиктованный ему текст. Но сегодня многие руководители утратили навыки активного, внимательного слушания. И это неудивительно – ведь наши образцовые лидеры на телевидении никогда не слушают, а все время говорят.

Легендарный рок-музыкант Джими Хендрикс часто повторял: «Ум говорит, а мудрость слушает». Тем не менее, многие управляющие не имеют привычки слушать – создается впечатление, будто каждое услышанное ими слово стоит им денег. Если они напрямую не игнорируют то, что говорят окружающие, то делают вид, что слушают, отправляя при этом электронные письма или вертя в руках телефон. Они проецируют свои предрассудки на говорящего или не дают человеку высказаться, используя мимику и язык жестов или демонстративно поглядывая на часы.[1] Но умение слушать – не просто дополнительный «плюсик», который нужен лишь специалистам по кадрам (отсутствие у них этого умения может привести к разочарованиям, ссорам между сотрудниками и даже судебным искам). Это стратегически важный навык для любого. Не умея внимать тому, что говорят другие, вы можете пропустить мимо ушей полезные сведения.

Представьте себе организацию с семиуровневой иерархической структурой, в которой менеджеры каждого уровня сообщают вышестоящим менеджерам 50% (это в лучшем случае) известной им информации. Сколько процентов информации дойдет до руководителя организации, который находится на самой вершине иерархии? Читатель с математическим складом ума уже знает ответ: 1,6%. Можно только надеяться на то, что, получив эту ничтожную долю информации, руководитель сделает верные выводы (о том, что это лишь 1,6% всей информации), а также на то, что в остальной информационной массе – тех 98,4%, которые никогда не дойдут до руководителя, – не были потеряны какие-то важные сведения. Контактный персонал компании, в том числе

[1] Zweifel, Communicate or Die, 33–41.

секретари в приемной, которые ежедневно непосредственно взаимодействуют с клиентами, часто знают о положении дел в компании и на рынке больше, чем одиноко сидящий (сидящая) в своем кабинете глава этой компании. Единственное, что может помочь довести стратегически важную информацию до сведения президента и совета директоров, то есть до верхнего уровня организационной пирамиды, – это развитие навыков слушания.

Метод 3.3
Текст и подтекст

Как научиться внимательно слушать и понимать скрытый смысл произносимых фраз (не важно – на официальных переговорах или в случайном разговоре в офисе)? Прежде всего, вам необходимо научиться слышать подтекст. Как гласит еврейская поговорка, не отвечайте, а спрашивайте. По словам немецкого ученого-коммуниколога Фридеманна Шульца фон Туна (Friedemann Schulz von Thun), все, что мы говорим, – это лишь вершина айсберга, плывущая на поверхности. Под водой же скрыта огромная толща льда.[1] Как показано на рисунке внизу, за любым текстом стоят три подтекста.

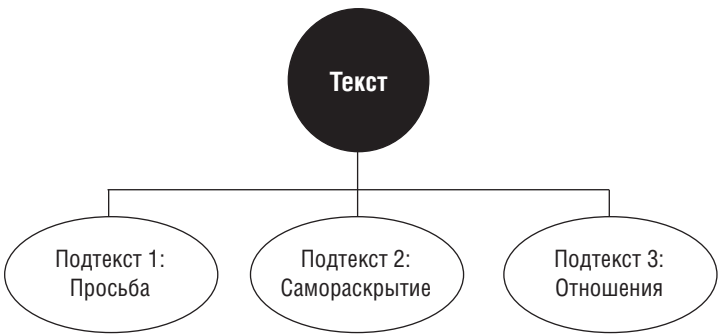

Рис. 3.1. *Текст и подтекст (по теории Фридеманна Шульца фон Туна)*

[1] Schulz von Thun, Friedemann, Miteinander Reden: Stqrungen und Klqrungen: Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation [Talking With One Another: Disturbances and Clarifications: Psychology of Interpersonal Communication]. (Hamburg: Rowohlt, 1981.)

Когда жена спрашивает своего мужа «Тебе не холодно?», в ее словах скрыто три подтекста. Во-первых, это осознанная или неосознанная **просьба** (например, «Включи, наконец, обогреватель!» или «Дай мне свой свитер!»). Во-вторых, этим вопросом жена, намеренно или нет, **раскрывается**, то есть сообщает что-то о себе («Мне холодно» или «Я чувствую себя беспомощной»). И в-третьих, в ее словах содержится скрытое сообщение об ее **отношениях** с мужем (или о желании иметь эти отношения). Например, «Ты мой муж, мой защитник» или «Ты мог бы уделять мне больше внимания». Писатель своей книгой может передавать читателю скрытую просьбу согласиться с ним или признать его талант. Иногда писатель раскрывается, и вы можете прочитать между строк что-то о его жизни. (А иногда он еще и хочет стать ближе к читателю. Читатель, будь начеку!)

Научившись активно слушать и не только понимать прямой смысл высказываний, но и догадываться об их подтексте, вы сделаете любую коммуникацию более эффективной, станете более подкованным в общении с людьми и готовым к любым неожиданным обращениям (например, «Когда вы, наконец, разберетесь с этим отчетом?»). Способность глубоко вникать в то, что вы слышите, поможет вам получать доступ к информации, скрытой между строк, обсуждать «запущенные» проблемы и подробно раскрывать вопросы любой сложности. В конце концов, вы сможете взять ход любой беседы в свои руки.

Совет: Когда вы слушаете другого человека, не думайте о том, прав он или не прав, согласны вы с ним или не согласны, – ищите ценное в его словах. Что, если качество слушания может втрое повысить производительность труда – как вашего, так и ваших подчиненных?

Резюме

- Многое из того, что люди каждый день говорят друг другу, – это праздные слова. Но в словах заложена величайшая сила. Господь создал мир через слово, и любой человек тоже может творить или разрушать силой слова. Еврейское слово *дабер,* «говорить», означает также «лидер». Лидеры управляют с помощью слов; их речь формирует реальность. Производительность их труда (и труда их сотрудников) напрямую зависит от их коммуникабельности.
- Формируйте доверие – один из главных факторов успешного ведения бизнеса в условиях хаотично меняющихся рынков и глобализации. Делать это вы можете с помощью двух простых шагов – давайте обещания и выполняйте их.
- Чтобы наладить эффективную обратную связь, следуйте шести шагам: 1. Спросите разрешения. 2. Констатируйте факты. 3. Укажите на последствия. 4. Поделитесь своими чувствами. 5. Спросите у собеседника, не хочет ли он поискать выход из сложившейся ситуации. 6. Поблагодарите его.
- Любое высказывание несет в себе три скрытых смысла, три подтекста: 1. Просьба. 2. Самораскрытие. 3. Отношение. Умение понимать подтекст поможет вам взять ход беседы в свои руки. Эффективное слушание станет вашим рычагом к повышению производительности.
- Хороший способ искоренить сплетни и пустые разговоры – задать вопрос: «Какое у вас предложение/обещание?»

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

ЗАПОВЕДЬ IV
Помни день субботний, чтобы святить его: сила слова «нет»

Как правило, спешка не есть показатель насыщенности нашей жизни и отсутствия времени. Спешка, напротив, порождена смутным страхом того, что мы тратим свою жизнь впустую. Если у нас нет времени на то, что нам действительно нужно, то на все остальное – тем более.

Эрик Хоффер (Eric Hoffer)

Одно время я хотел стать атеистом, но потом передумал – у атеистов нет выходных.

Хенни Янгмен (Henny Youngman)

ЧЕТВЕРТАЯ ЗАПОВЕДЬ: «Помни день субботний, чтобы святить его; шесть дней работай и делай в них всякое дело твое; а день седьмой – суббота – Господу, Богу твоему: не делай в оный никакого дела ни ты, ни сын твой, ни дочь твоя, ни раб твой, ни рабыня твоя, ни [вол твой, ни осел твой, ни всякий] скот твой, ни пришелец, твой, который во вратах твоих. Ибо в шесть дней создал Господь небо и землю, море и все, что в них, и почил в день седьмой. Посему благословил Господь день субботний и освятил его». Бизнес не случайно был назван бизнесом. По сути, бизнес – это занятость.[1] Каждый новый день приносит с собой новые лавины писем, бесконечные совещания, решения, сделки. Чтобы не

---

[1] Англ. слово «business» образовано от прилагательного «busy» – «занятый, загруженный делами, несвободный». – *Прим. перев.*

потерять силы и не пойти ко дну, необходимо время от времени останавливаться и давать себе передышку. Умение отрешиться от суеты было свойственно всем выдающимся лидерам. Посвящая отдельные периоды своей жизни покою и отдыху, они развивали в себе стальную волю и принимали решения, выдержавшие проверку временем. В этой главе мы расскажем о том, как можно уменьшить нагрузку, временно отстраниться дел, восстановить энергию и найти правильное направление (с помощью расстановки приоритетов). В современном круглосуточном мире еврейская суббота – это оригинальный способ прекратить бессмысленную и механическую работу, какой бы срочной она не была. Если человек не может сказать «нет», то он не лидер, а жертва обстоятельств или установленного другими людьми распорядка.

Вечером 17 апреля 2007 года произошло страшное событие – сервер BlackBerry[1] прекратил работу на невообразимо долгие 12 часов. Для многих пользователей BlackBerry даже 12 минут простоя казались вечностью. А вдруг они не прочтут *то самое* сообщение, которому суждено перевернуть всю их жизнь, сделать их счастливыми или несчастными? А что, если они не узнают номер своего банковского счета? Перерыв в работе сервера показал, что многие владельцы BlackBerry (а также карманных компьютеров) страдают обсессивно-компульсивными расстройствами, зависимостью и синдромом нарушения внимания.

Последний термин был введен в обращение несколько лет назад клиническим адъюнкт-профессором психиатрии медицинской школы Гарварда Джоном Рейти (John Ratey). Под этим термином Рейти понимал состояние человека, привыкшего к непрерывному воздействию цифровых сигналов. При удалении источника этих сигналов человек начинает умирать от скуки. Источник сигналов, будь то Интернет, телевизор или мобильный телефон, подчиняет себе мозг человека. «Я сравниваю это с наркотической зависимостью, – объясняет Рейти. – Наркоманы ведь не контролируют себя – они просто идут за очередной дозой. Так же и некоторые из нас привычно тянутся за своим смартфоном». Некоторые владельцы смартфонов шутя признают, что стали похожи на наркоманов. «Я маниакально давлю на эти кнопки целыми днями и но-

[1] BlackBerry – смартфон, выпускаемый с 1997 г. компанией RIM (Research In Motion). Смартфон предназначен для корпоративного общения и имеет специальный сервер BlackBerry Enterprise Server.

чами, – рассказывает продюсер Дэвид Хаймэн. – Если не проверишь свой e-mail, чувствуешь себя, как наркоман во время ломки».[1]

К 2006 году число пользователей **BlackBerry в мире превысило 7 мил**лионов. Один из этих пользователей – Брэд Гарлинхауз, совершенно нормальный на первый взгляд житель Калифорнии, профессионал информационно-технологической индустрии. По его словам, миссис Гарлинхауз запретила ему заходить в спальню с ноутбуком. В «святую святых» она разрешила брать только BlackBerry. С тех пор глянцевая трубка всегда лежит на прикроватной тумбочке, под рукой – на тот случай, если посреди ночи Брэд проснется, озаренный идеей, которую нужно немедленно скинуть кому-нибудь по электронной почте.

Тысячи таких, как Гарлинхауз, без конца давят на клавиши и рискуют приобрести какое-нибудь заболевание вроде «CrackBerry» («BlackBerry-зависимость») или «BlackBerry Thumb» («Большой палец BlackBerry», разновидность синдрома запястного канала). Но они скорее будут страдать от зависимости или терпеть боли в суставах рук от непрерывного набора текстов, или разрушат свою семью, чем выбросят свои любимые мобильные игрушки.

Все это – лишь одна грань проблемы. Дело в том, что с появлением портативных устройств с доступом в Интернет люди стали приносить работу из офиса домой и работать в нерабочее время, стирая грани между трудом и отдыхом. Так, многие менеджеры жалуются на зависимость от Skype, Facebook и LinkedIn – превосходных сервисов для поиска и установления деловых контактов. Подобное виртуальное общение может занимать слишком много времени. Преподаватель Стэнфордского Университета Стив Барли (Steve Barley) подсчитал, что сотрудники из Силиконовой долины тратят около часа своего свободного времени на работу вне офиса.[2] Итого в год они работают на одну неделю больше. Способствуют ли эти лишние часы работы повышению производительности? «Благодаря мобильной связи теперь можно связаться с сотрудником, когда он едет на работу или с работы. Время, которое раньше использовалось сотрудником для отдыха или для переключения, сейчас используется работодателем», – утверждает преподаватель Школы урбанистических наук и планирования при государственном Универ-

---

[1] Matt Richtel, “Tethered; It Don’t Mean a Thing if You Ain’t Got That Ping”, New York Times, April 22, 2007.

[2] Richard Waters, “Blackberry addiction cure is in your hands”, Financial Times, December 3, 2005.

ситете Портленда Джерри Сассман. «Электронные коммуникации создают гораздо больше возможностей для использования чего бы то ни было в коммерческих целях», – добавляет он, приводя в качестве примера спам, навязывание услуг по телефону и рекламу на телевидении.[1]

К чему все это приводит? К нехватке времени. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного в конце 2006 года компанией Harris Poll: только 3% респондентов ответили, что не испытывают нервных стрессов. 56% респондентов заявили, что испытывают стресс от чрезмерной загруженности делами, а 33% – что их утомляет слишком большой объем информации. По итогам другого опроса, проводимого исследовательской компанией Pew Internet & American Life Projects, 77% населения устали от спама и 53% страдают от нарушения сна.[2] В последнее время душевное спокойствие действительно стало для нас чем-то вроде дефицита. Следовательно, нам стало не хватать возможностей для размышления и философского созерцания нашей жизни.

Антиреклама суеты

Поговорим об еще одном качестве лидера – о способности отрешаться от суеты. Хотя на это качество обычно смотрят сквозь пальцы, мы убеждены, что оно является одним из самых полезных (но и развить его в себе очень непросто). Научиться отрешаться от суеты – значит, научиться чередовать периоды активности с периодами покоя. В мире, в котором мы живем, царит необычайная сутолока. Нам обещают круглосуточное обслуживание, для нас работают более 500 каналов кабельного телевидения и несметное число сайтов в Интернете. Служба голосового поиска, обрабатывая наши запросы, стирает междометия вроде «э-э-э», чтобы сэкономить время оператора. Родители в спешке читают своим детям на ночь Сказки-минутки. А посетители ресторана в Токио рассчитываются не за заказанные блюда, а за проведенное в ресторане время.[3]

---

[1] Tina Kelley, “Only Disconnect (For a While, Anyway)”, New York Times, June 25, 1998.

[2] Lee Rainie and Deborah Fallows, “The CAN-SPAM Act has not helped most email users so far: A PIP Data Memo”, Pew Internet & American Life Project, April 10, 2005. The Harris Poll #75, “The Many Sources of Stress and the Hassles of Daily Life”, Harris Interactive, October 6, 2006.

[3] Другие примеры суматошной жизни: James Gleick, Faster: The Acceleration of Just About Everything. (New York: Vintage Books, 1999).

В этом мире мысль о тишине и покое утратила свою актуальность. Образ лидера в СМИ не имеет ничего общего с образом молчаливого созерцателя. На телевидении и в кино лидеры всегда в движении – они двигаются, дают указания, выступают, спорят. Хемингуэй говорил по этому поводу: «никогда не путайте движение с действием».[1] Лидерство без умения отрешаться – это просто пустая шелуха бесцельной деятельности. Суетливые лидеры лишены тех качеств, которые сегодня ценятся на вес золота, – мудрости и понимания того, что наша жизнь сложнее, чем кажется, ставки – выше, а выбор – труднее, чем когда-либо. Отринув повседневные заботы, мы можем овладеть своей внутренней энергией и перестать делать все как следует ради того, чтобы начать делать именно то, что следует. Мы сможем найти непреложные ценности и научимся принимать решения, которые выдержат испытание временем.

12 мая 1999 года Роберт Э. Рубин объявил о своем уходе с поста министра финансов США. Через два дня он получил письмо от главы Enron Кеннета Л. Лэя с предложением занять кресло в совете директоров Enron. Тогда Enron пользовалась безупречной репутацией у самых солидных деловых журналов, в том числе *Fortune*. Никто и представить себе не мог, что за какие-то три года блистательная компания вместе со своими финансовыми магами может полностью рухнуть. Однако Рубин поступил дальновидно и отклонил предложение. Уйдя из правительства, он стал сопредседателем правления Citigroup. Нам неизвестно, по каким причинам Рубин решил отказаться от заманчивого предложения, но факт в том, что он это сделал. Что-то подсказало ему, что нужно отказаться и таким образом избежать возможного конфликта интересов (учитывая тот факт, что Citigroup была главным кредитором Enron).

Дело в том, что Рубин просто отступил подальше и охватил ситуацию более широким взглядом. (В 2001 году, когда Enron объявила о своем банкротстве, Рубин, будучи членом правления Citigroup, лоббировал интересы Enron в рейтинговом агентстве. Его обвинили в использовании служебных полномочий в личных деловых целях, но сняли все обвинения за неимением доказательств того, что Рубин нарушал федеральные законы и постановления).

---

[1] Quoted in Sol Stein, Stein on Writing: A Master Editor of Some of the Most Successful Writers of Our Century Shares His Craft, Techniques and Strategies. (London: Macmillan, 1995), 46.

Отрешение от суеты и спешки позволит вам провести грань между тем, что срочно, и тем, что важно. Вы сможете уменьшить нагрузку, избежать физического и духовного истощения, и, может быть, даже обрести что-то непреходящее, вечное. Отрешение от суеты не имеет ничего общего с состоянием пассивности. Напротив, здесь мы можем говорить о гармоничной, сосредоточенной деятельности. Жизнь без передышек от стрессовых ситуаций, таких как войны или кризисы, готовит почву для прорастания заблуждений и ошибок. Ученые-политологи Гленн Снайдер и Пол Дизинг исследовали десятки кризисных ситуаций в международных отношениях и обнаружили, что для всех участников кризиса были характерны ошибочные представления, оценки и другие когнитивные трудности.[1] Причиной стресса часто является представление о том, что времени на принятие решений крайне мало, что обдумывать проблему уже некогда и что необходимо действовать прямо сейчас. Другие исследователи выявили, что спешка и дефицит времени повреждают систему вербального самоконтроля, вследствие чего совершенно здоровые люди могут делать ошибки, свойственные больным шизофренией.[2]

Умение остановиться, разобраться в ситуации и в итоге прийти к правильному решению было свойственно всем выдающимся лидерам в нашей истории, как западным, так и восточным. Они периодически отключались от внешнего мира и погружались в безмолвие, покой, медитацию. В состоянии внутреннего покоя и ясности сознания правильное решение являлось им само. Уинстон Черчилль родился в том спокойном веке, в котором объявления войны готовились месяцами, прежде чем появиться на дипломатическом горизонте. Каждый день после обеда он сидел на берегу вырытого им самим пруда возле своего дома, созерцал плавающих в пруде уток и предавался размышлениям. Он мог сидеть так часами, ни на что не отвлекаясь, а затем приходил в парламент, бодрый и исполненный решимости. Своим успехом во Второй мировой войне Черчилль был частично обязан своей способности отойти от дел и не вовлекать себя в гущу событий.

---

[1] Glenn H. Snyder and Paul Diesing, Conflict Among Nations (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1977).

[2] Lesya Y. Ganushchak and Niels O. Schiller, “Effects of Time Pressure on Verbal Self-Monitoring: An ERP Study “, Brain Research, vol. 1125, issue 1, December 13, 2006: 104-115. George Usdansky and Loren J. Chapman, “Schizophrenic-like Response in Normal Subjects under Time Pressures”, Journal of Abnormal and Social Psychology 60 (January 1960): 143–146.

Ровесник (и враг) Черчилля Махатма Ганди постился и подолгу сидел у своей прялки, погруженный в молитву. Это помогало ему понять, что должно стать его следующим шагом в борьбе за освобождение Индии от британского империализма. «Свобода, – писал он, – часто является нам в тюремных стенах».[1] А во второй половине прошлого века Нельсон Мандела провел целых 27 лет в тюремном заключении. Находясь в вынужденной изоляции от внешнего мира, он развил в себе непоколебимую решимость. Он вышел на свободу с четким знанием того, что необходимо делать для искоренения апартеида и строительства в Южной Африке современного демократического общества.

Оба лидера действовали и бездействовали во имя тех, кто зависел от их мудрости и интуиции. Они искали кусочек ясного неба в эпицентре шторма. Они знали, что от их решений зависят жизни миллионов людей. Моменты спокойствия позволяли этим лидерам не только подняться над бедами, но и расставить приоритеты и отказаться от задач, важных лишь в краткосрочной перспективе (даже несмотря на давление или громкие протесты общественности). Тот, кто стремится к лидерству, – в политике, производстве или повседневной жизни, – должен последовать их примеру и найти в себе душевный покой, благоприятствующий дальнейшим целенаправленным действиям. Именно в состоянии покоя человек может найти свой путь, свой нравственный компас, обрести себя как лидера. Ни один человек и ни одна книга не даст ответов даже на малую часть тех вопросов, с которыми может столкнуться лидер. Если вы не научитесь обретать душевный покой и использовать ту силу, которую дает состояние покоя, вы упустите из рук одно из самых эффективных орудий лидера.

Отдых и расслабление заметно сказываются на физическом и психическом самочувствии. Ученые из Массачусетского технологического института и Висконсинского университета в Мэдисоне в лабораторных условиях исследовали активность мозга во время медитации. В исследованиях принимали участие буддист французского происхождения и молекулярный биолог Матье Рикар и несколько тибетских монахов.[2] Исследования показали, среди прочего, что во время медитации повышается активность префронтального участка коры головного мозга,

---

[1] Larry Collins and Dominique Lapierre, Freedom at Midnight (New York: Avon Books, 1975), 60–61.

[2] Marcia Barinaga, “Buddhism and Neuroscience: Studying the Well-Trained Mind,” Science, vol. 302, no. 5642: 44–46.

который отвечает за ощущение счастья, за внимательность и самочувствие. Аналогичные исследования проводились и среди работников одной биотехнологической компании, которые страдали от стрессов. Половина этих работников в течение восьми недель посещали курсы медитации, которые проводил Джон Кабат-Зинн (Jon Kabat-Zinn), автор книги «Куда бы ты ни шел – ты уже там» («Wherever You Go, There You Are»). В ходе исследования было сделано несколько важных открытий. У медитирующих повысилась не только активность префронтального участка коры левого полушария головного мозга, но и иммунитет. Когда исследователи ввели обеим группам противогриппозную вакцину, у той группы, которая посещала курсы медитации, наблюдался более высокий уровень иммунитета.

Другие исследования подтвердили, что медитация не только сокращает стресс, но и увеличивает продолжительность жизни, способствует предотвращению или замедлению развития таких заболеваний, как рак, сердечная недостаточность и даже СПИД. Ученые только начали исследовать влияние медитации на процесс исцеления, но уже были обнаружены явные признаки существования позитивной взаимосвязи.[1]

Перерывы на отдых в спорте не менее эффективны, чем в других видах деятельности. Один из консультантов Swiss Consulting Group, Питер Спэнг (Peter Spang), – бывший профессиональный теннисист, игравший в 1980-х против Ивана Лендла и Бориса Беккера. По его словам, он мог погрузиться в состояние покоя прямо на теннисном корте: «Я понял, что самые красивые и счастливые моменты на теннисном корте у меня были тогда, когда я играл в состоянии медитации – без мыслей, без эмоций. Только с кристально четким осознанием происходящего».[2]

Один из лучших баскетбольных тренеров нашего времени Фил Джексон не только сам использовал медитативные практики, но и рекомендовал их своим подопечным. «Лучший способ снятия стресса из всех мне известных – это медитация, – говорит Джексон. – Именно с этого я начинаю каждый свой день. Для меня медитация – это самодисциплина и расстановка приоритетов». Задолго до того, как Джексон стал тренером и принялся обучать своих игроков искусству медитации, за что получил прозвище «Мастер Дзэн», он играл за клуб «Нью-Йорк

---

[1] Sari Botton, «God help us: If you think He can keep you will, you may be right», Time Out New York, October 16-23, 2003, 65–66.

[2] Peter Spang, Zennis (New York: Perigee, 1998), 31.

Никс». «Тогда у меня было свое место в Медисон-сквер-гарден[1], где я мог посидеть в тишине, успокоиться и сконцентрироваться», – вспоминает он. Для того чтобы сконцентрироваться, он делал дыхательные упражнения. «Конечно, мой ум каждый раз сопротивляется, но каждый вдох вновь возвращает меня к внутренней тишине и покою, – объясняет Джексон. – Это упражнение можно сравнить с действиями самурая. Самурай медитирует в самом разгаре ожесточенного боя для того, чтобы обрести самообладание и хладнокровие».[2]

Фил Джексон и Питер Спенг не одиноки в своих методах. По оценкам, около 10 миллионов американцев (среди них такие крупные предприниматели, как Томас С. Монэген, основатель всемирно известной компании Domino's Pizza) прибегают к помощи медитации для того, чтобы сфокусировать внимание и найти оптимальное решение проблемы. Они считают, что спокойствие и молитва реально помогают в бизнесе.

(Знаете анекдот про Мойше, который молился в синагоге? Мойше договорился с Шоном, что они встретятся в синагоге и обсудят продажу бриллианта. Когда Мойше пришел в синагогу, Шона еще не было. Немного подождав, он начал читать про себя *Минху*, предвечернюю молитву. Вскоре в синагогу вошел Шон. Он увидел Мойше за молитвой, подошел к нему и предложил за бриллиант 10 000 долларов. Но Мойше не мог прервать молитву, во время нее нельзя было даже сделать жест рукой. И он продолжал молиться. Шон решил, что молчание Мойше означает, что предложенной суммы недостаточно, и предложил 20 000 долларов...)

Ну а если говорить серьезно, то в наши дни многие крупные руководители, даже те, которые не пользуются репутацией йогов, выделяют в своем графике время на релаксацию. Экс-глава Intel Энди Гроув, известный своей неусидчивостью (и своей автобиографической книгой «Only the Paranoid Survive» (Выживают только параноики)), регулярно отстраняется от дел, пытается расслабиться и, заглянув в будущее,

---

[1] Медисон-сквер-гарден (англ. Madison Square Garden), также известный под названиями «Эм-эс-джи» (англ. MSG) и «Гарден» (англ. The Garden) – легендарный спортивный комплекс в Нью-Йорке, США, место проведения международных соревнований по нескольким видам спорта и домашняя арена для команд НХЛ и НБА.

[2] Interview with the Omega Institute, «Coach Phil Jackson on Meditation», Conscious Choice, April 2004. *http://consciouschoice.com/2004/cc1704/ch_philjackson1704.html.*

предвосхитить долгосрочные тенденции. Билл Гейтс время от времени берет «недели на размышления» и проводит их в режиме оффлайн – без Интернета, компьютеров и без каких-либо технических приспособлений. Он черпает информацию из книг, в одиночку или с кем-нибудь проводит изыскания и возвращается к работе со свежими идеями. «Смысл в том, чтобы синтезировать информацию и сфокусировать внимание на приоритетах – подняться высоко над землей и серьезно обдумать направления своей деятельности», – рассказывала одна из представительниц Microsoft.[1]

Наконец, перерывы в нашей деятельности могут положительно сказываться и на состоянии окружающей среды. По мнению журнала *Idler*, в том, что мы непрерывно поглощаем запасы ископаемого топлива и выбрасываем в атмосферу губительное количество парниковых газов, виновата наша суматошная цивилизация. Если мы хотя бы один день в неделю не будем лихорадочно бегать, как муравьи в гигантском муравейнике, если в этот день мы не будем использовать электричество, ездить на автомобиле или летать на самолете, и вместо этого будем отдыхать, проводить время с друзьями, гулять в парке, – то мы сократим потребление топлива. Спасите планету, ничего не делая![2] Похоже на антирекламу суеты?

Отрешение от суеты и Тора

Тора повествует о том, что еще за тысячи лет до Черчилля, Ганди и Манделы были лидеры, способные отрешаться от мирской суеты, а также указывает на последствия, к которым могут привести безрассудные, опрометчивые действия. Духовные отцы еврейского народа Иаков, Моисей и Давид в какой-то период своей жизни были пастухами. Они развили в себе лидерскую жилку, пребывая в медитации в пустыне, где пасли свои стада. В атмосфере всепоглощающей тишины и пустоты они воспитали в себе несгибаемую волю. Многие пророки тоже уходили в пустыню, чтобы получить там пророчества и видения.

Живший в XVIII веке рабби Исраэль бен Элиэзер, или Бааль Шем Тов, часами медитировал в лесу. Согласно учению хасидизма (основанного

---

[1] Tina Kelley, «Only Disconnect (For a While, Anyway)», New York Times, June 25, 1998.

[2] Jim White, «Do nothing, save the world: it's the only option», Telegraph (UK), November 13, 2006.

Бааль Шем Товом религиозно-мистического направления в иудаизме), человечество совершило три самых тяжких греха. Первый грех совершили Адам и Ева, которые вкусили плод с Древа Познания. Второй грех совершили евреи-идолопоклонники, которые плясали вокруг Золотого тельца. А третий грех совершил Давид, который овладел замужней женщиной Вирсавией, и, чтобы избавиться от ее мужа Урии, послал его на жестокую битву, где его ждала верная гибель.[1] Все три греха были результатом нетерпеливости, стремления к получению сиюминутного удовольствия и неспособности подождать подходящего момента для действий.[2] В то же время Ной 120 лет строил свой ковчег, чтобы спасти свою семью и живущие на земле виды животных от Всемирного Потопа. А потом долго ждал окончания Потопа. Это просто непостижимо для многих людей, живущих в постоянном цейтноте и озабоченных тем, как выполнить квартальный план.

Сегодняшнему «Ною» может понадобиться еще больше времени и терпения. В одном анекдоте рассказывается о том, как в XXI веке Господь обратился к Ною, проживающему в Соединенных Штатах, и сказал: «Земля вновь перенаселена и наполнена злодеяниями, и я вижу, что пришел конец всякой плоти пред лицом Моим. Построй еще один ковчег и спаси по паре из каждой твари живой и некоторых праведников из людей. Даю тебе шесть месяцев на то, чтобы построить ковчег. Когда пройдет это время, я сотворю великий дождь, который будет идти сорок дней и сорок ночей». Через шесть месяцев Господь воззрел на землю и увидел, что Ной сидит на своем дворе и плачет. Ковчега нигде не было. «Ной!, – прогремел Бог. – Я сейчас обрушу на землю дождь! Где твой ковчег?». «Прости меня, Господи! – взмолился Ной. – Но времена изменились. Я должен был получить лицензию на постройку. Мои соседи начали жаловаться, заявляя, что я нарушаю законы о зонировании, строя ковчег на своем дворе. Затем Министерство транспорта потребовало, чтобы мы с тобой внесли судебный залог в обеспечение будущих убытков, вызванных повреждением линий электропередач и другими возможными неприятностями, связанными со спуском ковчега в море. Я пытался объяснить им, что море надвинется на сушу и поглотит ее, но они и слышать ничего не хотели. Когда я начал ловить зверей, активисты организации «За права животных» подали на меня в суд. Они

---

[1] Книга Шмуэля II 11:1–2.

[2] Yitzchak Ginsburgh, Awakening the Spark Within (Jerusalem: Linda Pinsky Publications, 2001), 86.

утверждали, что размещать так много зверей в ограниченном пространстве ковчега жестоко и негуманно. Тем временем Служба иммиграции и натурализации проверяла, есть ли у плотников, которых я нанял, вид на жительство. И в довершение всего налоговое управление заморозило все мои активы под предлогом, что я пытаюсь незаконно покинуть страну и увезти из нее вымирающие виды животных. Прости меня, Боже, но чтобы закончить постройку, мне понадобится, по меньшей мере, десять лет».

Но вдруг небеса просветлели, засияло солнце и появилась радуга. Изумленный Ной поднял глаза к небу и спросил: «Господи, так Ты больше не собираешься уничтожать землю?».

«Нет, – сказал Господь. – Ваше правительство меня опередило».

Но оставим Ноя и его проблемы. На иврите ожидание обозначается словом *мехаке*, которое состоит из тех же букв, что и слово *хокма* («мудрость»). Только период кажущегося бездействия позволил Ною оставить позади старый мир, существовавший до Потопа, и построить новый.

Остров в океане времени

Еврейская суббота – гениальное изобретение. Один день в неделю мы соблюдаем покой, никуда не торопимся, не проявляем обычную для нас активность. В этот день, который евреи считают важнейшим из праздников (ставя его даже выше великих праздников Рош ха-Шана и Йом-Кипур), мы вольны просто существовать. Вот почему еврейский философ и борец за права граждан XX века Авраам Иехошуа Хешель, который шагал рука об руку с Мартином Лютером Кингом на марше Сельма-Монтгомери, в своем трактате «Суббота» («The Sabbath») назвал субботу «островом в океане времени»[1]:

> В бушующем океане времени и труда есть островки покоя, где мы можем стать на якорь в гавани и вернуть себе самоуважение. Остров покоя – это седьмой день творения, Суббота. Шесть дней в неделю мы живем под гнетом жестокого мира – а в субботу мы причащаемся этой святыне, острову в океане времени. Это день, в который мы призваны искать гармонию с вечным... обратить взор от результатов творения к таинству творения; от мира сотворенного – к сотворению мира.

[1] Abraham Joshua Heschel, The Sabbath (New York: Farrar Straus Giroux, 2005), 10.

В Мишне (первом письменном тексте Устной Торы, датируемом около 200 года н. э.) перечислены 39 видов работ, которые запрещены в субботу. Среди них молотьба, поливка растений, поднятие тяжестей, пахота, разжигание огня, варка, выпечка, посев, забой скота, строительство и другие. В современном контексте к этому можно добавить следующее: никаких финансовых операций, вождения автомобиля, телефонных звонков, а также никаких **CD, DVD, телевизора и компьютера. Не разрешается** ни писать, ни стирать то, что написано, поскольку писание ручкой или набор текста на компьютере изменяет структуру бумаги (или память компьютера). Это равносильно созданию чего-то, и посему не соответствует правилам пребывания на «острове в океане времени». Просто живите – молитесь, встречайтесь с друзьями и любимыми, пойте и танцуйте, ешьте и пейте, любите и предавайтесь любви со своей женой или мужем.

Каждую неделю, с захода солнца в пятницу и до исхода субботы евреи, соблюдающие законы Шаббата, воздерживаются от работы. Происходит своего рода «дефрагментация» мозга – по меньшей мене раз в неделю мозг обретает целостность. Это начинается с момента зажигания субботних свечей перед заходом солнца в пятницу. Зажигая свечи, мы словно проводим черту на песке. С этого момента начинается семейное время, драгоценное время, святое время. Начинается Шаббат. Никакой спешки, никакой погони за результатами, никакого менеджмента, никаких сделок, никакой занятости и никакого бизнеса. Тяготы жизни остаются позади, воцаряется мир и покой. Нас устраивает существующее положение вещей и нам ничего нам не нужно изменять. Возможность просто жить дает нам ощущение безмятежной радости.

Совет: Перед началом субботней трапезы, после традиционного благословения над вином, участники совершают омовение рук и сохраняют молчание до тех пор, пока не будет произнесено благословение над хлебом. Эти минуты тишины сами по себе являются таинством. Вам не нужно болтать по пустякам, демонстрировать свое остроумие, торопить события. Вы можете выделить в своем графике любое другое время, в которое вы можете позволить себе освободиться от пут времени и просто побыть самим собой. Это состояние простого бытия осветит путь к вашей цели. Из бытия рождается сила действия. Помните строчку из монолога Гамлета? «Быть иль не быть – вот в чем вопрос».

Обретение внутреннего покоя: практические рекомендации

На основе Шаббата в Израиле возникла еще одна традиция – саббатические отпуска, которые можно брать каждый седьмой год работы. Во время этих отпусков фермеры не работают на земле, кредиторы ликвидируют и прощают долги, а религиозные евреи посвящают себя учению и молитвам.[1] И если эта практика способствует благополучию и процветанию целой страны, то она определенно может восстановить и моральные силы каждого отдельного человека. Авраам Линкольн как-то заметил: «Если бы у меня было восемь часов для того, чтобы срубить дерево, я использовал бы первые шесть часов для того, чтобы заточить топор». В этом смысл субботы: заточить свой топор так, чтобы на следующей неделе вас ничто не могло остановить в реализации ваших планов.

Но как научиться обретению внутреннего покоя в наше суровое время? Лучше всего начать с осознания того, что вы не можете оставаться неподвижным даже в течение одной минуты. Иногда мы несемся куда-то сломя голову и хотим продвинуться как можно дальше и подняться как можно выше. Но известно, что покой может обрести лишь тот, кто не сопротивляется текущему моменту. В конце концов, настоящее время – это единственное время, в котором вы будете пребывать всегда. Вы никогда не были в каком-либо другом времени. Именно поэтому буддисты считают, что причиной всех страданий человека является его желание. Нестерпимое желание чего-то большего или чего-то нового, и даже самое примитивное желание – вот что причиняет нам боль. Если вы будете полностью отдавать себя настоящему моменту, жить им, то вы обнаружите, что абсолютно ничего не теряете – вы удовлетворены.

Звучит замечательно, но вопрос в том, как научиться жить настоящим, когда каждую минуту у нас в голове проносятся тысячи мыслей? Как погрузиться в тишину, когда разум постоянно наполняют обиды и сожаления о прошедшем («Я должен был...», «Не могу поверить, что она этого не сделала...») и страхи и тревоги о будущем. Как это удается Далай-ламе – эталону спокойствия и душевного равновесия современной цивилизации? «Каждое утро, перед тем как встать с постели, я позволяю своим мыслям вернуться ко мне, – говорит Далай-лама. – Я медитирую несколько часов – это своего рода перезарядка». *Несколько*

[1] Шемот 23:10–11; Ваикра 25:1–7; Дварим 31:10–13; Нехемья 10:32.

часов? А если у нас нет такого количества времени на медитацию? «Я занимаюсь садоводством... Это одно из моих увлечений. Еще я люблю читать энциклопедии с иллюстрациями, – смеется он. – Я мирный человек, но мне нравится смотреть фотографии в книгах о Второй мировой войне».[1]

Если главный последователь учения ненасилия находит успокоение в просмотре военных фотографий, то вы вольны найти любой другой способ обретения душевного покоя. Это может быть пробежка, прогулка, принятие ванны – все, что угодно. Один из клиентов Президента, исполнительный директор международной энергокомпании, регулярно садится в свой ультрасовременный BMW и едет по немецкому автобану со скоростью 225 километров в час. Выжимая полную скорость, он теряет чувство времени. Таким образом, строгих рамок здесь не существует (разумеется, если для того, чтобы обрести душевный покой, вам не нужно убивать людей или причинять вред самому себе). Вы можете выбрать любой приемлемый для вас способ. Только не надо говорить, что вам некогда. Всемирно известный толкователь Торы XIII века раббби Шломо бен Адерет, также известный как Рашба, тоже имел достаточно плотный график работы, но, тем не менее, каждый день выделял один час на прогулку.

Многие евреи следуют примеру Рашба и изучают Тору. Согласно Каббале Тора «старше самой вселенной» на две тысячи лет.[2] Когда вы углубляетесь в изучение Торы, вы делаете это вместе с Богом – вы становитесь единым с Творцом. На самом деле любое занятие, которому вы отдаетесь всецело, сосредоточенно, может открыть вам путь к внутренней тишине. Возьмитесь за мытье посуды и постарайтесь сконцентрироваться на струе теплой воды, омывающей ваши руки, на ощущении мыльной пены и запахе мыла, на позвякивании ложек о края чашек, на сверкании капелек воды на стеклянной посуде. Во время прогулки шагайте неторопливо, четко осознавайте каждый сделанный вами шаг, ощущения в пятках и подушечках у основания пальцев ног, расположение пальцев ног в ваших ботинках, чувство трения кожи об обувь. Во время любовной близости (не будем вдаваться в подробности и предоставим это вам) главное – это всецело отдаваться моменту, забыть

---

1 Claudia Dreifus, "The Dalai Lama", New York Times Magazine, November 28, 1993, 52–55.

2 Зоар, том 2, 49а.

о том времени и тех деньгах, которыми вы жертвуете (так как вы здесь, а не там, вы ничего не теряете), и позволить себе жить полной жизнью прямо сейчас. Каждый день и каждую минуту у вас есть выбор: либо вы пытаетесь преодолеть настоящее, покончить с ним, пережить его, либо вы позволяете себе раствориться в нем, и тем самым создаете идеальное место для жизни и открываете окно в вечность.

Быть лидером – значит, уметь сказать «нет»

Выдвигаясь на лидерскую позицию, человек нередко берет на себя так много ответственности и отдает так много сил, что даже медитация не поможет ему вернуть жизнь в нормальное русло. Одним из факторов, порождающих стрессы у руководителей, является состояние, которое один из клиентов Президента, разработчик в сфере наукоемких технологий, охарактеризовал как «рассеянность внимания». Это неспособность зафиксировать и удерживать ум на каком-то одном занятии, это постоянно мельтешащие мысли о каких-то других делах, которые вы должны или могли бы делать в это время. Эта глава была бы неполной, если бы мы не упомянули одно важное обстоятельство, которое поможет вам внести элемент Субботы в вашу работу и повседневную жизнь. Это слово «нет». Знаменитый датский философ Серен Кьеркегор писал: «Чистота сердца заключается в том, чтобы желать чего-то одного».[1] Истинное душевное спокойствие возникает тогда, когда мы фокусируем все свое внимание на одном предмете, когда мы можем открыто отказаться от низкоприоритетных задач и мотивировать свой отказ (даже если нам кажется, что эти задачи просят срочного решения или от нас настойчиво требуют их решения).

Отличным примером может послужить Джек Уэлч, который за 18 лет у штурвала General Electric инициировал всего пять проектов. Он попросту не тратил времени на другие задумки. А предприниматель XIX века Эндрю Карнеги, отец американской сталелитейной промышленности, переделал известную поговорку «Не клади все яйца в одну корзину» на свой лад: «Помести все свои яйца в одну корзину и внимательно следи за ней». В своей автобиографии Карнеги писал:

---

[1] Søren Kierkegaard, "A Discourse for an Occasion", March 1847: 27. In Purity of Hearth, transl. Douglas V. Steere (New York: Harper Perennial, 1956), 53.

> Я убежден, что истинный ключ к успеху в любой деятельности состоит в том, чтобы стать специалистом в этой деятельности. Я не верю, что разбрасывание сил на разные задачи способствует успеху. Редко я встречал (если вообще встречал) состоятельных людей, которые интересовались одновременно многими вопросами. Определенно, таких людей нет среди промышленников. Те люди, которые чего-то добились, выбирали один род деятельности и до конца оставались верными ему... Мой совет молодым людям таков: вы должны не только посвятить все свое время и внимание одному бизнесу, в котором участвуете, но в вложить в него весь свой капитал.[1]

Метод 4.1
Приоритеты как орудие лидера

Представьте, что на столе перед вами стоит пустой стеклянный сосуд. Мысленно наполните его большими камнями до самых краев. Когда он будет заполнен камнями, положите в него мелкие камешки. Вы обнаружите, что в сосуде гораздо больше места, чем вы думали. А теперь насыпьте песка – и вновь вы увидите, что в сосуде еще полно пустого места. Наконец, налейте туда воды. Вот теперь сосуд полон. О чем это говорит? О том, что каким бы напряженным ни был ваш жизненный график, вы всегда можете выкроить время для чего-то еще? Нет, не в этом дело. Пример с сосудом учит нас расставлять приоритеты. Сначала большие камни, затем мелкие, а затем песок. В этом смысл слова «приоритет» (лат. «prior» – «первый», «старший») – действия, которые должны быть совершены *в первую очередь*, то есть прежде других.

Многие управляющие думают, что они отлично знают свои приоритеты. Но если вы попросите их перечислить эти приоритеты, то они покажут вам список текущих дел. Однако повседневные дела – не есть приоритеты. Приоритет – это единственный, самый важный вид деятельности, необходимый для полноценной жизни и для сохранения психического здоровья в сегодняшнем мире головокружительных возможностей. Четкая расстановка приоритетов и следование им помогают избавиться от рассеянности внимания (посторонних мыслей, постоянно отвлекающих от дела). Даже если вы превосходный управляющий, без приори-

---

[1] Andrew Carnegie, “Business Negotiations.” Chapter XII in The Autobiography of Andrew Carnegie. (Boston: Houghton-Mifflin, 1920).

тетов вы будете похожи на человека, который ведет автомобиль без карты и без GPS, руководствуясь лишь своим смутным представлением о том месте, в которое ему нужно попасть. Он будет мчаться на полной скорости, но так и не достигнет своей цели. Даже торжественное красноречие Мартина Лютера Кинга иногда страдало чрезмерной абстрактностью и запутанностью. Это наблюдалось каждый раз, когда Кинг не был сфокусирован на конкретной сиюминутной проблеме, будь то массовый бойкот автобусов или угроза тюремного заключения.[1] А Уинстон Черчилль, справившись со своей грандиозной задачей и приведя Великобританию к победе во Второй мировой войне, стал весьма посредственным премьер-министром (его политическая карьера в мирное время не складывалась – на первых послевоенных выборах 1945 г. он потерпел поражение).

Чтобы приоритеты работали на вас, помните, что приоритеты – это то, что для вас превыше всего. Как узнать, что для вас превыше всего? Во второй главе мы упоминали о том, что приоритеты должны проистекать из ваших долгосрочных целей. Если женщина, работающая страховым агентом, ставит перед собой цель заработать 200 000 долларов за год, ее приоритетные действия могут быть следующими: оформить на 30% больше страховых полисов, чем в прошлом году, добавить в базу потенциальных клиентов еще 300 человек, усовершенствовать процесс проверки потенциальных клиентов, вступить в профессиональную социальную сеть и опубликовать две статьи в двух экономических журналах, тем самым зарекомендовав себя в качестве эксперта. Когда вам ясны ваши приоритеты – на год, на квартал, на месяц, на неделю, – каждый день становится очередным шагом на пути к осуществлению вашей концепции.

Чем грамотнее вы выстроите приоритеты, тем больше у вас будет шансов их осуществить. Вы не сможете выполнить задание, если в его постановке нет четкости и конкретности (то же касается требований и обещаний, о которых говорилось в третьей главе). Для того чтобы приоритетная задача имела какую-то силу, она должна: начинаться с глагола, иметь временные рамки и измеримые показатели. На худой конец, она должна звучать так, чтобы было понятно, будете ли ее осуществлять вы или кто-то другой.

---

[1] Taylor Branch, Parting theWaters: America in the King Years, 1954-63 (New York: Simon & Schuster, 1989), 195.

Возьмем, например, задачу «звонить потенциальным клиентам». Приоритет не должен быть сформулирован подобным образом. Разве вы достигните своей цели, если позвоните одному потенциальному клиенту? А шести? Что важнее – сам факт звонка клиенту или то, о чем вы будете говорить с ним? Задача «звонить потенциальным клиентам» призывает к действиям, но не к реализации задуманного. А вот задача «получить на этой неделе три запроса коммерческого предложения» поставлена четко. В конце недели вы не будете сомневаться в том, выполнили ли вы эту задачу или нет. В таблице ниже приведены другие примеры того, как надо и как не надо ставить задачи.

Таблица 1. Действия и приоритеты

Действия	**Приоритеты**
Улучшить показатели продажи	Увеличить объемы продаж за этот год по меньшей мере на 25% в каждом филиале
Получить больше прибыли	Поручить подчиненным до 31 марта повысить прибыль на 5%
Больше развлекаться	Ходить на танцы хотя бы два раза в месяц
Лучше выполнять роль отца	Читать детям книжки по полчаса в день
Увеличить скорость выхода продукта на рынок	Увеличить за этот год скорость выхода продукта на рынок на 120 дней

Разрабатывая приоритеты для команды или совместно с командой, убедитесь в том, что высший приоритет является общим для всех членов команды. Когда все движутся в одном направлении, получает выход огромная энергия. Чтобы задать членам команды общий курс, проводите совещания перед началом каждого нового этапа – например, в начале каждого квартала, месяца или недели. Подведите итоги предыдущего этапа, выясните, была ли реализована поставленная задача или нет. Выясните, что вы упустили, и расставьте приоритеты для следующего этапа работы. (Если вы хотите взяться за дело без промедления, то лучше проводить эти совещания в последний день рабочей недели, – чтобы начать осуществление плана с понедельника.)

Начинайте каждое совещание с «разбора полетов» – пусть сотрудники поделятся наработками и наилучшим опытом, а также поучатся на ошибках с тем, чтобы не повторять их в будущем. Отметьте достижения и выразите благодарность сотрудникам, ответственным за них. Выяви-

те слагаемые успеха. Если приоритетная задача не была выполнена, выясните, что помешало ее выполнению, и устраните это препятствие. Лишь закончив подведение итогов, начинайте расставлять приоритеты для следующего этапа. Умение не бросаться с места в карьер особенно важно для динамичной западной культуры. Не переходите к следующему этапу до тех пор, пока не обсудите результаты предыдущего и пока у вас не возникнет ощущения завершенности.

Совет: Если вы загружены делами, велика вероятность того, что вы упускаете из виду вашу первоочередную задачу.

Хороший способ расставить приоритеты – это определить, что вам нужно сделать самому, а что можно поручить другим. Ключевым фактором успеха всех великих лидеров было искусство делегирования задач. В древности, во времена Моисея, тоже существовали консультанты по менеджменту – так, например, тесть Моисея Иофор советовал своему зятю, как построить эффективную систему коммуникаций и распределить полномочия между подчиненными.

«И сказал тесть Моисея ему: не хорошо то, что ты делаешь. Истощишься окончательно и ты, и народ сей, который с тобою, ибо слишком тяжело для тебя это дело: не сможешь один совершать его. Теперь послушайся голоса моего, я посоветую тебе, и будет Бог с тобою: будь ты для народа посредником пред Богом и представляй ты дела Богу; И объясняй им уставы и наставления, и указывай им путь по которому им ходить, и дела, которые им делать. Ты же высмотри из всего народа людей способных, богобоязненных, людей правдивых, ненавидящих корысть, и поставишь их над ним тысяченачальниками, стоначальниками, пятидесятиначальниками и десятиначальниками. И пусть они судят народ во всякое время; и будет, всякое дело важное донесут они тебе, всякое же дело малое судить будут сами; и будет тебе легче, и они понесут с тобой бремя. Если ты сделаешь это, и Бог повелит тебе, то сможешь устоять, и весь народ сей пойдет на свое место с миром».[1]

Многие руководители восприняли бы слова Иофора как совет возвыситься над другими людьми. Но не Моисей. И не глава Brain-Quicken Тимоти Феррисс. Brain-Quicken – расположенная в г. Сан-Хосе компания, которая производит и реализует оптовым покупателям по всему

[1] Шемот 18:17–23.

миру пищевые добавки для спортсменов. Первое, что сделал Феррис для своего самоосвобождения, – признал, что «из более чем 120 оптовых покупателей в лучшем случае пять приносили мне более 95% дохода. В следующие 24 часа я принял несколько простых, но эмоционально трудных решений, которые навсегда изменили мою жизнь». Он стал игнорировать покупателей, не приносящих дохода. «Если они сделают заказ – хорошо, отправим им факс. Если нет – я не пошевелю и пальцем: никаких звонков, никаких писем, ни-че-го». Кроме того, он решил избегать ненужных встреч, на которых не принимается никаких решений. «Если кто-то предлагает мне встретиться или назначает время, чтобы поговорить по телефону, то я прошу этого человека послать мне письмо с "повесткой дня" и определить цель разговора. Также я всегда определяю точное время окончания встречи. Принятие решения не должно занимать больше 30 минут».

Чтобы сократить объем приходящей ему почты, Феррис «разрешил менеджерам по обслуживанию клиентов решать любые проблемы, которые стоят меньше 100 долларов, самостоятельно». Он поручил сотрудникам отдела по работе с клиентами отслеживать заказы и возвраты. Чтобы еще больше освободить свое время от чтения электронных писем, он нанял персональных помощников из Индии. Они обрабатывают его входящую почту за 4–10 долларов в час.[1]

Метод, которым воспользовался Моисей, может помочь и вам. Составьте список задач и пометьте каждую задачу буквой А, Б или В. Задачу, помеченную буквой А, не может выполнить никто, кроме вас (например, «разработать стратегию вашей компании» или «подстричься»). Задачи с пометкой Б – это те, которые вы хотели бы выполнить, но которые вам необязательно делать самому («представить отчет клиенту» или «купить подарок на день рождения дочери»). Ну а пометка В означает, что эти задачи вы можете кому-то делегировать. Скажем, «взыскать дебиторскую задолженность» или «обновить веб-сайт компании». Но помните, что порой даже самая, казалось бы, незначительная и неприятная работа может иметь высокую стратегическую важность.

Если руководитель сам делает какую-то черную работу (например, идет в почтовое отделение, чтобы получить важное деловое письмо) – это о многом может сказать. В 1930 году Махатма Ганди прошел пешком 240 миль от своего ашрама до побережья Индийского океана. Он

[1] Timothy Ferriss, "The 4-HourWorkweek", Fortune Small Business, May 2007, 47–48.

опирался на бамбуковый посох и слегка сутулился, вокруг его бедер была обернута неизменная набедренная повязка. Через три недели он добрался до побережья, вошел в море и зачерпнул со дна горсть каменной соли. В присутствии тысяч столпившихся на пляже людей он с серьезным и строгим выражением лица поднял руку и раскрыл ладонь, полную белых крупинок соли, которую англичане запрещали добывать индийцам. Проделав столь дальний поход, великий лидер превратил соль в новый символ независимости. Прошла неделя, и вся Индия была охвачена массовыми волнениями. Английские власти учинили самую кровавую расправу в истории Индии и тысячами сажали активистов движения за решетку. Был арестован и сам Ганди, но перед арестом он успел передать своим последователям слова: «Символом величия Индии стала пригоршня соли в руках мирного человека. Эту руку можно сломать, но она не рассыплет свою соль».[1]

Совет: Ничто так не способствует повышению производительности (а также избавлению от стрессов и рассеянности внимания), как следование двум правилам. Первое правило: начинайте каждый свой день с выполнения какой-либо приоритетной задачи, а не с привычных ответов на электронные письма (за исключением тех случаев, когда вашим приоритетом на этой неделе является разборка скопившихся в вашем ящике писем). Вот как описывает свое утро знаменитый шведский режиссер Ингмар Бергман: «Никаких телефонных разговоров – ни с кем. Встаю рано, завтракаю, выхожу на прогулку. Никаких газет и телефонных звонков. Потом сажусь за стол».[2] Не позволяйте ничему отвлекать вас до тех пор, пока не выполните свою приоритетную задачу. Ну а после можете переключиться на менее важные дела. И второе правило: в конце рабочего дня, прежде чем уйти из офиса, запланируйте дела назавтра – с какой приоритетной задачи вы начнете завтрашний день?

Если вы не умеете говорить «нет», то либо быстро сломаетесь, либо окажетесь не у дел. Вы станете жертвой обстоятельств или планов других людей (стоит ли объяснять, что жертва – противоположность лидера).

[1] Larry Collins and Dominique Lapierre, Freedom atMidnight (New York: Avon, 1975), 61–62.

[2] Interview with Jцrn Donner, Ingmar Bergman on Life and Work, documentary, Criterion, 1998.

В отказе нет ничего плохого – напротив, способность отвергнуть какое-то изобретение, требование или возможность свидетельствует о прямоте и ответственности руководителя. Более того, если вы запрещаете себе говорить «нет», то вы не можете и открыто сказать «да». У всех нас есть какие-то обязательства, которые не являются подлинно нашими. Это либо обязательства, наложенные на нас кем-то (например, налоги), либо пережитки прошлых обязательств, в которых уже нет никакой надобности (еженедельные служебные совещания, которые со временем сводятся к обычному обмену информацией). Иногда излишняя дипломатическая гибкость и влияние коллег вызывают у руководителей крупных корпораций соблазн потакания. Но и здесь необходимо быть честным с самим собой.

Один из клиентов Президента, высшее должностное лицо международной корпорации, как-то раз признался, что все его повседневные действия были лишь реакцией на действия других: «Я никогда не отдаю себе ясный отчет в том, каковы мои приоритеты и каковы цели окружающих. Я плохо расставляю задачи в порядке значимости, и у меня нет ясного представления о своем месте в этой организации».

В течение нескольких месяцев он развил в себе способность говорить «нет»: «Я не позволяю другим помыкать мною, потому что теперь мною руководят лишь мои долгосрочные цели и приоритеты». Если вы сможете соединить разные составляющие вашей жизни в одну жизнеспособную миссию, которой будете целеустремленно следовать, если вы перестанете связывать воедино разнородные обязательства, тянущие вас в разные стороны, то, все, что вы будете делать, будет служением только одной цели. А если не будет, то не стоит этого и делать.

Метод 4.2
Освобождение

Через десять лет после операции по удалению рака гортани социолог Роберт К. Мертон опубликовал свою «Прокламацию самоосвобождения» («Self-Emancipation Proclamation»). Прокламация начиналась со слов: «Настоящим объявляю, что я не соглашусь вновь писать, перерабатывать или редактировать книгу, читать публичную лекцию, участвовать

в конференции...». Перечисление действий занимало целую страницу.[1] Чтобы не забывать о своих обязательствах, Президент делает нечто подобное, а именно составляет список всех проектов, которыми он больше не занимается. Этот список хранится на его карманном компьютере, так что он может пролистать его, коротая время в метро или аэропорту (а еще в ванной – одном из немногих мест, где можно уединиться в тишине и поразмышлять). Этот простой прием – освобождение от лишней работы – существенно упрощает нашу жизнь.

Помимо этого у Президента есть список старых установок и моделей мышления, от которых он хочет избавиться (таких как «Если у меня не получится, то я буду наказан» или «Я должен срочно сделать то-то»). Этот же прием использовал и Альтер Ребе. Чтобы справиться с негативными и пагубными мыслями, советовал он, нужно не бороться с ними, а просто признать, что они исходят из внешнего источника, из вашей животной души. А затем их нужно просто взять и выбросить из головы.

Предпринимайте определенные действия только в том случае, если они являются стратегически важными для вас и вашей компании. Как это ни парадоксально, но умение отказаться от чего-то может дать вам возможность осуществить это. Однажды Президент составил список «Чего я *не* буду делать» и включил в него пункт «писать книгу о стратегии управления». Через несколько лет он нашел этот список, взглянул на него по-новому и осуществил все, что там было написано. Сделать это он смог благодаря данному себе разрешению отменить прежнее обязательство.

Разумеется, если вы дали обязательство не себе, а кому-то другому, вы не можете просто взять свои слова назад. Вы должны уведомить заинтересованных лиц о том, что они могут больше не рассчитывать на вас в этом деле. Такой шаг позволит вашим коллегам решить, что им делать дальше: попытаться переубедить вас; продолжать дело без вас или найти кого-то другого вместо вас. Ваш отказ не означает, что вы стали противником идеи – просто вы поняли, что вы не тот человек, который может ее осуществить. Что касается ваших товарищей, то они вольны действовать в соответствии со своими взглядами и приоритетами. Это

[1] Patricia Cohen, “An Eye for Patterns In the Social Fabric; Patriarch of Sociology Sees His Insights Become Just What Everyone Knows”, New York Times, October 31, 1998.

путь к раскрепощению. Вы поразитесь, когда увидите, сколько свободы привнесла эта практика в вашу работу и жизнь. Обратимся к словам поэта Райнера Мария Рильке: «Если я не могу летать, может кто-то другой. Душа хочет лишь того, чтобы был полет. Я лечу, или кто другой – это лишь мимолетный интерес».

Важно помнить, что результаты тех или иных действий зависят не только от вас. Поэтому не стоит лезть из кожи вон. Откуда появляется стресс? Стресс появляется из убеждения, что человек творит свою судьбу всегда, каждую минуту.

Конечно, не нужно оставлять решение всех вопросов каким-нибудь высшим силам, но и взваливать на себя ответственность за весь фондовый рынок тоже не разумно. Вы можете предложить покупателю свой товар, но не можете заставить его купить этот товар. Не потакайте своей гордыне и не мните себя всемогущим (не следуйте примеру Enron!). Не пытайтесь управлять всем и сразу. Вы можете предпринять конкретные действия, но определить конечный результат вам не по силам. В идише есть поговорка *ман дарф тан, нихт уфтан*, которая имеет значение, близкое к русскому «человек полагает, а Бог располагает». Человек может подготовить почву, посадить растение, полить его, но расти и тянуться вверх саженец будет самостоятельно.

В 1927 г., перед самым отъездом из России Ребе Йосефа-Ицхака Шнеерсона[1], к нему пришел ныне покойный дед Раввина (соавтора данной книги), Аарон Лейб, и попросил благословения. Рабби ответил, что если молодой человек просит благословения, он должен понимать, что благословение похоже на дождь – сначала нужно вспахать землю и посеять семена, и «когда вспашешь и посеешь, тогда Господь благословит».

Осваивайте искусство и науку освобождения от забот вместо того, чтобы создавать себе их. Подумайте, можете ли вы каким-то образом привлечь к себе нужные результаты и получить их, не гоняясь за ними? Умение достигать нужного эффекта грациозно, без усилий – это и есть высший пилотаж лидерства. Пробуйте. Тренируйтесь. В этом суть четвертой заповеди, заповеди о хранения дня субботнего.

---

[1] Шестой Любавический Ребе (1880–1950), также известный под именем Фрирдикер (идиш «предыдущий») Ребе.

Резюме

- Лидеры живут в постоянной опасности сломиться под тяжестью возложенных на них задач. Поскольку они по своей натуре ответственны и обязательны, жизнь ставит перед ними все новые и новые задачи. Они видят возможности там, где другие видят препятствия, и это разнообразие возможностей может сбивать их с толку. Для сохранения сил и самостоятельности им необходимы регулярная смена обстановки, отдых и пересмотр приоритетов.
- Пришедшая из глубины веков традиция празднования субботы в мире круглосуточной деятельности без выходных представляет собой весьма оригинальный способ профилактики стрессов и инфарктов. Лидеру эта традиция поможет также выровнять направление.
- Для великих лидеров характерно умение отказываться от низкоприоритетных задач. Человек, который принимает все без исключения возможности и требования, – *не лидер*, а раб обстоятельств, который рано или поздно сгорит на работе.
- Упростить жизнь помогают следующие методы: использование приоритетов, освобождение от ненужных задач и составление списка запретных занятий.

ГЛАВА ПЯТАЯ

ЗАПОВЕДЬ V
Чти отца твоего и мать твою: умение ценить

Раскрой глаза мои, Господь, дабы я узрел чудеса вокруг меня. Покажи мне чудо каждого моего вдоха, каждой мысли, каждого слова и движения. Позволь мне изведать чудеса мира, в котором я живу, всегда чуткий и благодарный за каждое Твое творение.

Рабби Нахман из Брацлава

Самым удивительным в моей матери было то, что она тридцать лет кормила семью исключительно объедками. Мы никогда не видели целого блюда.

Кэлвин Триллин

ПЯТАЯ ЗАПОВЕДЬ: «Чти отца твоего и мать твою, дабы продлились дни твои на земле, которую Господь, Бог твой, дает тебе». Умение ценить – одно из самых эффективных орудий лидера. Но мы привыкли принимать многое из того, что у нас есть, как должное – наших родителей, людей, с которыми мы работаем и живем, а также мелкие обстоятельства, из которых складываются большие достижения. То, что мы ценим, и те, кого мы ценим, наделяют нас силой. Для работников умственного труда, которые легко меняют место работы и каждый день уносят свой интеллект, опыт и идеи из офиса домой (если еще не работают дома) сегодня много значит признание. Они дезертируют из вашей компании в ту же минуту, когда поймут, что вам нет до них дела. В этой главе мы покажем, как можно использовать умение ценить и благодарность в стратегических целях: как повышать самооценку сотрудников, как ценить препятствия и даже врагов, встающих на вашем пути, и как извлекать пользу из мелочей, которыми другие

пренебрегают. И, наконец, мы расскажем о похвале и поощрении как о стратегическом принципе ответственного управления.

Все мы слышали заповедь о почитании отца и матери. Но часто бывает так, что близкие люди раздражают нас больше всего на свете (может, потому что мы их так горячо любим?). Их замечания иногда задевают нас за живое («Надеюсь, что когда-нибудь ты будешь зарабатывать достаточно денег, чтобы дарить мне цветы на День матери!», «Он приезжает к нам только на десять дней!», «Мог бы уже купить себе нормальный свитер!»). Мы воспринимаем эту критику как покушение на наше достоинство, как попытку превратить нас, взрослых мужчин и женщин (может быть, уже многого достигнувших в жизни), в несмышленых двенадцатилетних подростков.

Один человек на праздновании двадцать пятой годовщины своей свадьбы решил произнести тост. Он поднял бокал и рассказал анекдот. Не важно, что это был за анекдот – вспомните любой их тех, которые обычно рассказывают на подобных мероприятиях. Он был не слишком смешной, и, как говорится, с бородой, но все приглашенные от души хохотали – все, кроме матери рассказчика. Не дрогнув сердцем, она сделала сыну выговор на глазах у собравшихся гостей. «Ты не просто рассказал дурной анекдот, – громко проговорила она. – Ты запорол весь тост!».

Это был гром среди ясного неба. Смех резко прекратился, и воцарилась многозначительная тишина. Гости были шокированы, их лица были обращены к виновнику торжества. Как он выкрутится из этой ситуации? Наконец, мужчина посмотрел в глаза своей матери и произнес: «Мама, ты всегда была главной в нашем доме, и я уважаю твое мнение». Как бы он ни злился про себя, его мудрые слова спасли застолье.

Когда вы испытываете к родителям благодарность за все, чем вы являетесь, и за все, что у вас есть, когда вы признаете, что вас просто не было бы на свете, если бы не они, вы растете и взрослеете как лидер. Одна легенда гласит, что когда Любавичскому Ребе Дов Беру[1] было двенадцать лет, он прослушал на чтении Торы в Синагоге главу *Ки Таво* (в которой перечисляются 98 проклятий еврейскому народу) и тяжело заболел. Он

[1] Рабби Дов Бер (1773–1827) – второй руководитель любавичского движения, сын Старого Ребе, известный под прозвищем Мителер Ребе, что в переводе с идиша означает «Средний Ребе».

лежал в постели, а взрослые приходили к нему и спрашивали: «Почему ты заболел?» Не по годам развитый юноша был настолько слаб, что едва мог поднять голову с подушки. Наконец, он прошептал: «Потому что я услышал 98 проклятий». Взрослые пришли в полное замешательство. «Но ты уже несколько лет слышишь эти проклятия, и никогда раньше ты не болел», – сказали они ему. «Обычно их читает мой отец, – ответил мальчик. – Когда их читает мой отец, я слышу благословения, а не проклятия». В устах любимого отца, читавшего Тору, даже самые жуткие проклятия звучали мягко.

Возможно, двенадцатилетний мальчик так сильно восхищался своим отцом, что это восхищение ослепляло его. Но дело даже не в этом, а в том, какую силу вы можете в течение всей вашей жизни черпать в уважении к родителям. Немецкий философ Мартин Хайдеггер указывал на тесную связь, как этимологическую, так и сущностную, между *благодарностью* (англ. «thanking») и *мышлением* (англ. «thinking»)[1]. Если вы благодарите – родителей, подчиненных, мелкие обстоятельства вашей жизни, – то вы лучше мыслите, принимаете более качественные решения и эффективнее справляетесь с ролью лидера.

В Талмуде есть одна замечательная поучительная история о том, как нужно ценить разные обстоятельства нашей жизни. Рабби Акива, ученик Нахума Иш Гамзу (*гам зу* означает «это тоже» [к лучшему]) любил повторять фразу: *кол д'авид рахмана ле'тов ху д'авид* («Все, что делает Всевышний, – к лучшему»). Однажды рабби Акива путешествовал, и были при нем осел, петух и свеча. Свеча нужна была ему для того, чтобы можно было изучать Тору ночью, петух – чтобы будить его на рассвете, ну а осел – чтобы нести поклажу. Однажды ночь застала рабби в пути, и он стал искать место для ночлега в маленьком городке, мимо которого проходил. На постоялом дворе свободных мест не было, и рабби подумал попроситься к кому-нибудь из местных жителей. Он постучал в один дом, постучал в другой, но никто не впускал его. «Все, что делает Всевышний, – к лучшему», – сказал себе рабби Акива и решил заночевать на открытом воздухе. Он взял своих питомцев, отправился в лесок на окраине городка и устроил себе ночлег. Внезапно сильный порыв ветра задул свечу, и рабби Акива оказался в кромешной тьме. Не прошло и минуты, как из чащи выпрыгнул лев и задрал осла. Оставался петух. Откуда ни возьмись, подкралась голодная кошка и растер-

[1] Martin Heidegger, What Is Called Thinking? Trans. J. Glenn Gray (New York: Harper & Row, 1968), 139.

зала петуха. Рабби Акива остался ни с чем. Большинство из нас на его месте проклинали бы судьбу. Как вы думаете, что сказал рабби Акива? То же, что и всегда: «Все, что делает Всевышний, – к лучшему». Он лег и заснул с улыбкой на лице.

Утром рабби Акива проснулся, собрал поклажу и вернулся в город. Но город был пустым, словно вымершим, – он не встретил ни одной живой души. Позже он узнал, что той ночью город захватила банда разбойников, и все жители были убиты. Разбойники же скрылись с награбленным добром в лесу. Как только Акива услышал это, он понял, что если бы жители городка приютили его той ночью, то сейчас он был бы мертв. Та же участь постигла бы его, если бы разбойники увидели в лесу горящую свечу, услышали рев осла или крик петуха.[1]

Совет: Какие бы препятствия не вставали на вашем пути – подчиненный не выполняет ваши распоряжения, конкурент вас разоряет, недовольный клиент уходит от вас, – повторяйте «все, что ни делается, делается к лучшему». А если эти неприятности обернутся для вас новыми возможностями?

К сожалению, умение ценить (сюрприз!) практически не ценится управленцами. Более того, близкое знакомство с кем-либо часто порождает в нас неуважение и презрение к этому человеку. Мы не придаем большого значения окружающим нас людям, коллегам, лидерам. Мы принимаем их как должное. Известно, что в языке эскимосов существует 27 обозначений различных типов снега. Аналогично, идиш славится обширным репертуаром оскорблений: *шмук* («идиот»), *хазер* («свинья»), *ганев* («жулик»), *неббиш* («тупица», «неудачник»), *шлемель* («придурок»), *йолд* («мужлан», «неотесанный человек»), *тухес ликер* («подхалим»), *альтер какер* («старый хрыч»), *момзер* («ублюдок»), *шлуб* («грубиян»), *мешугене* («сумасшедший»), *фейгала* («голубой»), *штик хольц* («бревно бесхарактерное»), *шмендрик* («дурак», «болван»), *поц* («тупица»)[2]. При этом в идише почти нет слов похвалы и поощрения. Подобным образом дела обстоят не только у евреев. В 2002 году Президент

---

[1] Талмуд, Брахот 69В.

[2] Герой романа Джонатана Сафрана Фоера (Jonathan Safran Foer) «Полная иллюминация» («Everything Is Illuminated») New York: Houghton Mifflin, 2002), говорит о том, что у слова «шмук» есть 400 синонимов, но возможно, это преувеличение.

работал в Берлине – в том году, когда национальная сборная Германия вышла в финал чемпионата мира по футболу. Но пока сборная уверенно продвигалась к финалу, выигрывая матч за матчем, из уст так называемых болельщиков не прозвучало ни одного слова одобрения. Знаете, каким был самый большой комплимент в адрес футболистов, который услышал Президент? «Неплохо, но они могли бы сыграть лучше». По правде говоря, это не та атмосфера, в которой игроки (или любые другие люди) могут покорять вершины. В отличие от немцев, болельщики сборной Бразилии, которая стала чемпионом мира 2002 года, а также болельщики вышедших в полуфинал сборных Турции и Южной Кореи, были в восторге от успехов своих футболистов – в их глазах игра их команды была безупречной.

Не надо далеко ходить, чтобы увидеть, как часто люди придираются к окружающим по пустякам и критикуют их – вместо того, чтобы радоваться их достижениям. Это свойство человеческой натуры – видеть только плохое, заострять внимание на изъянах, думать, что «в чужих руках ломоть велик» и «хорошо только там, где нас нет». Нам всегда всего мало. Вспомните, когда вы в последний раз, просыпаясь утром, думали о том, как хорошо вы выспались? Когда в последний раз вы думали о том, что у вас достаточно денег? Что касается тех немногих, которым хватает и времени, и денег, им, как правило, не нравится собственная внешность, или же их не устраивает внешность или возраст супруга (супруги), или у них мало друзей, или они не чувствуют себя в безопасности, или их не достаточно любят, – продолжать можно до бесконечности. (Кстати, у вас нет претензий к этой книге?..) Один из клиентов Президента, топ-менеджер одной компании, накапливал в себе подобные мысли (о себе, о своей работе, о своем начальнике, перед которым он терпеть не мог отчитываться) и тем самым неосознанно, но непрерывно вредил самому себе. Он не знал фундаментальное правило: «Чему сопротивляешься, то упорствует». Чтобы помочь клиенту вырваться из порочного круга, Президент посоветовал ему научиться ценить то, что есть. Он должен был каждый день находить в своей жизни что-то ценное и кому-нибудь рассказывать о своем открытии. Это простое упражнение изменило его восприятие реальности, а следовательно, изменило и саму реальность. Забавно наблюдать, как меняются обстоятельства, когда вы начинаете дорожить ими – они реально становятся лучше (если не верите, сделайте упражнение, описанное выше). Поэтому набожные евреи каждое утро после пробуждения произносят утренние благословения. Они начинаются со слов: «Благодарю Тебя за

то, что вернул мне мою душу» (считается, что душа каждую ночь покидает тело, и никто не гарантирует, что она вернется).[1]

Совет: Каждый день в течение одной недели рассказывайте разным людям о том, чем вы дорожите в своей жизни. Будьте конкретны.

Разрыв и раскол во всем

Не прослывем ли мы наивными фантазерами, если будем постоянно лакировать действительность и оценивать все происходящее позитивно? По правде сказать, нам трудно радоваться многому из нашей повседневной жизни. Например, голосу автоответчика на другом конце провода во время важного звонка, кипам бумаг на рабочем столе, десяткам электронных писем, авторы которых просят срочного ответа, тогда как дело совсем не срочное, долгие и нудные совещания, всевозможные «Лучшие книги года», особенно те, в которых разные руководители (или, что еще хуже, их «литературные негры») популярно излагают свои гениальные стратегии (можете считать последний пункт завистью).

Метод 5.1
Негативное и благотворное

Данное упражнение поможет лидерам понять, чем в своей жизни и работе они дорожат, а чем нет. Возьмите лист бумаги и проведите посередине вертикальную черту. Левый столбец озаглавьте «Негативные аспекты». Сюда вы будете вписывать все те аспекты вашей жизни и работы, которые энергетически вас истощают, которые вы воспринимаете как обузу, как обязанность, как помеху, как неизбежное зло – короче говоря, которыми вы не дорожите. Второй столбец озаглавьте «Благотворные аспекты». Здесь вы будете перечислять то, что вы любите делать, то, в чем вы с упоением копаетесь, как ребенок в песочнице, чему вы с радостью отдаете себя, забывая об обеде. В каждый столбец внесите, по меньшей мере, 10 пунктов. И постарайтесь быть как можно точнее. Например, если вы ненавидите еженедельные совещания руководителей, укажите, что именно в этих совещаниях вас так раздражает

[1] Сидур (еврейский молитвенник)

(скажем, ваши коллеги все время твердят о «нестандартном мышлении», но за ними такого мышления вы никогда не замечали). Напишите это в первом столбике. Но в этих совещаниях может быть и нечто, что вам нравится, – что-то глубоко скрытое, неосознаваемое (например, возможность научиться у коллег чему-то полезному, или возможность отступить назад, чтобы увидеть целостную картину). Если вы будете какое-то время следовать этой методике, то с каждым разом вы будете находить все новые и новые позитивные аспекты, которых раньше не замечали. И помните, что все, что вы цените, дает вам сильную энергетическую подпитку. Ниже представлен пример таблицы негативных и благотворных аспектов.

Таблица 2. Негативные и благотворные аспекты

Негативные аспекты	**Благотворные аспекты**
Ввод данных в компьютер	Работа в коллективе
Управление предприятием	Общение с клиентами
Толкотня в магазинах	Танцы как минимум два раза в месяц
Неразобранная почта	Творчество
Шеф	Интервью с представителями СМИ
Исправление тендерных заявок	Исследование, изучение, чтение
Беспокойство по поводу финансовой самоокупаемости	Цель / стратегия

Заполнив оба столбца своей таблицы, подумайте о том, что вы можете изменить. Подумайте, можете ли вы максимально увеличить число благотворных аспектов вашей жизни и свести к минимуму (или делегировать, как говорилось в четвертой главе) аспекты, отягощающие ее.

Иногда, особенно когда с нами или на наших глазах случается беда, нам очень сложно позитивно смотреть на мир. Все, что совершает Господь, – к лучшему, но разве Господь хотел разрушения Всемирного торгового центра 11 сентября и напрасных смертей 2975 мирных жителей? Не потому ли погибли 6 миллионов евреев, павших жертвами нацистов Третьего Рейха, что надеялись на лучшее вместо того, чтобы рассчитывать на худшее? Почему Господь допускает, чтобы каждый день от голода и болезней в мире умирало порядка 20 000 детей (столько жертв было бы, если бы каждый день разбивалось по 100 больших лайнеров). Или пример из личного опыта: разве Богу нужно было, что-

бы младшая сестра Президента умерла в восемнадцатилетнем возрасте от передозировки героина? Разве это все справедливо? Проходя через такие испытания, мы практически перестаем ценить жизнь. Но позитивная жизненная философия каждый раз делала Президента сильнее. Именно преждевременная смерть сестры дала ему несколько важных жизненных уроков: нужно почитать своих родителей (он стал общаться с ними ближе); не принимать то, что у тебя есть, как должное; любить жизнь и жить так, чтобы сделать этот мир лучше. Если говорить о более глобальных событиях, то государства Израиль могло бы и не быть, если бы не Холокост. Если бы не тот страшных гнев, который вызвали действия нацистов всего мира по преследованию и уничтожению еврейского народа, возможно, Израиль так и остался бы мечтой. Вспомним слова из «Гимна» Леонарда Коэна: «Во всем есть разрыв и раскол... Так в мир приходит свет».

Совет: Вспомните самое плохое событие, которое происходило в вашей личной жизни или в работе. Теперь подумайте о том, какие уроки вы извлекли и какие возможности у вас появились благодаря нему. Представьте, что было бы с вами сегодня, если бы это событие не произошло.

Бог – в мелочах

Еще один аспект рассматриваемой нами темы – умение ценить силу мелких обстоятельств нашей жизни. Вера в божественную силу, скрытую в мелочах, является важной составляющей иудаизма. Все начинается с нашего дома. Даже будь у вас дома самая красивая *мезуза*[1] в футляре, инкрустированном серебром, золотом, или бриллиантами, если вы не позаботитесь о деталях (например, о том, чтобы пергамент был из кожи кошерного животного и чтобы каждая буква в тексте молитвы была правильной), то ваша мезуза останется всего лишь безделушкой, служащей для украшения. Рабби Иегошуа Сегал, квалифицированный *софер* (писец религиозных текстов), рассказал забавную историю об одном американце, который пригласил его, чтобы проверить мезузу

[1] Мезуза (ивр. «дверной косяк») – свиток пергамента, обычно помещаемый в декоративный футляр и прикрепляемый к косяку двери в еврейском доме. На пергамент наносятся стихи из Торы, которые начинаются со слов: «Слушай, Израиль! Господь Бог наш – Господь Один».

(обычная практика у ортодоксальных евреев). Рабби прилетел из Израиля в Америку, пришел домой к этому американцу, открыл футляр и увидел, что тот пуст. На вопрос, почему в футляре ничего нет, хозяин дома ответил: «А, инструкции! Они были на иврите. Я не понял ни слова и выбросил их». Мезуза не может защитить дом от опасностей, если на пергаменте нет слов молитвы, или пергамент сделан не из кошерной кожи. Точно так же и самая амбициозная концепция вашего бизнеса потерпит фиаско, если вы не отнесетесь с должным вниманием к мелким, казалось бы, тривиальным или символическим деталям.

Когда лауреаты «Оскара» Мартин Скорсезе и Роберт Де Ниро работали над фильмом «Король комедии», они снимали по 26 дублей каждой реплики в каждом диалоге, чтобы поймать нужный момент и ракурс. «Будто нас все время что-то мучило», – рассказывал Скорсезе двадцать лет спустя.[1] Как правило, управляющие не видят в мелочах никакой пользы и фокусируют свой ум лишь на крупных объектах. Они хотят, по словам Ребе Менахема-Мендела Шнеерсона, «сокрушать горы, раскалывать валуны, переворачивать мир вверх дном».[2] Нередко они придерживаются мнения, что рутинная работа – ниже их достоинства, что достаточно создать грандиозную идею, а всякие банальности можно поручить другим. О своем товаре они часто думают (цитируя основателей одной начинающей австралийской компании): «этот товар продаст себя сам». Именно такие представления чаще всего и способствуют крушению бизнеса (кстати, та австралийская компания быстро прогорела). Не зря Талмуд предостерегает: «Сдирай шкуры на рынке и принимай плату и не говори: «Я велик, и это занятие позорно для меня».[3] Никто не должен ставить себя выше проработки деталей или оставлять ее другим. Пока мелкие детали не начнут работать на вашу стратегию, у вас нет никаких шансов на ее реализацию – хуже того, вы можете прийти к прямо противоположным результатам. Рабби Шнеур Залман из Ляд, Старый Ребе, утверждал, что даже самое маленькое действие способно изменить весь мир. «Известно, что все миры, от самых высоких до самых низких, зависят от прилежного и тщательного исполнения одной-

---

1 Scorsese on Scorsese, directed by Richard Schickel (Turner Classic Movies, 2004).

2 Rabbi Menachem M. Schneerson, Hayom Yom (Brooklyn, NY: Kehot Publications Society, 1988), Adar 2-I.

3 Талмуд, Бава Батра 110A.

единственной мицвы [доброго дела], – писал он. – Стоит упустить одно малое звено – и они рушатся, и разум покидает их».[1]

Всю нашу историю можно рассматривать как бесконечную цепочку небольших событий. В ней, по сути, нет крупных свершений. Даже когда глава государства подписывает договор, это, казалось бы, важное историческое событие сводится к таким простым действиям, как взятие ручки и написание своего имени на бумаге. Такое событие является лишь кульминацией в длинной цепочке маленьких поступков, каждому из которых человек уделяет все свое внимание.

В 1962 году администрация президента Джона Ф. Кеннеди чудом избежала крупной катастрофы (и, возможно, Третьей мировой войны) – только благодаря тому, что брат Джона, Роберт Кеннеди, обратил внимание на одну маленькую формальную деталь, которую никто не учел. В разгар Карибского кризиса Кеннеди и его стратеги долгими бессонными ночами дотошно анализировали сложившуюся ситуацию и обдумывали достоинства и недостатки каждого варианта ее решения, в том числе военно-морской блокады Кубы. Через несколько дней мучительного ожидания первый секретарь ЦК КПСС Никита Хрущев, наконец, объявил о выводе советских ракет с Кубы. Советники вздохнули с облегчением. Кеннеди отдал приказ командирам американских военных кораблей снять блокаду и возвратиться на базы. Смертельно уставший, он отправился спать. Но был один нюанс, который не учли стратеги: в уставе военно-морского флота США не была прописана процедура действий при снятии блокады, поэтому военные не могли оперативно выполнить приказ Кеннеди. Если бы не министр юстиции Роберт Ф. Кеннеди и не его личное вмешательство, приказ Джона затерялся бы в инстанциях. Бдительный брат вместе с министром обороны США Робертом Макнамарой лично позвонил командиру эскадры и в достаточно резких выражениях приказал действовать без оглядки на устав и немедленно вывести корабли из кубинских вод. Если бы приказ президента не был передан нижестоящему командованию и если бы корабли не покинули Кубу, советское руководство могло расценить задержку с выводом кораблей как подготовку к вторжению. Таким образом, одна маленькая деталь могла стать искрой, от которой мог вспыхнуть пожар новой мировой войны.

Через год после этого другая мелочь могла спасти жизнь Джону Кеннеди. В роковую пятницу 22 ноября 1963 года в 12:15 пополудни, за не-

[1] Kuntres Acharon, Essay 6, 160A, B.

сколько минут до того, как кортеж Кеннеди проехал через район Далласа Дили Плаза, у западного входа в Здание окружного архива стоял восемнадцатилетний Арнольд Роуленд со своей женой. Супруги ждали кортеж, чтобы хоть одним глазком взглянуть на молодого и обаятельного президента. В какой-то момент Роуленд взглянул вверх, на здание школьного книгохранилища, и заметил в одном из окон, в 45 метрах от земли, человека, в руках которого была отчетливо видна винтовка. Позже Роуленд рассказывал сенаторам Арлену Спектеру и Джеральду Форду из комиссии Уоррена: «Я заметил в окне на шестом этаже здания человека. Он стоял в глубине комнаты – не высовывался из окна. Он держал винтовку». Роуленд мог сообщить об этом полицейскому или кому-нибудь из патрульных солдат, но не сделал этого: «Мы с женой подумали, что это агент службы безопасности. Мы видели в кино, что в таких случаях размещают снайперов в зданиях вроде этого, чтобы наблюдать за толпой. Тогда мы решили не обращать внимания и больше не вспоминали об этом до тех пор, пока все не случилось».[1] Если бы реакция супругов на увиденное была другой, судьба Джона Кеннеди могла бы сложиться иначе.

Через сорок лет после смерти Кеннеди еще одна мелочь (небольшой кусочек теплоизоляционного материала) стала причиной трагедии, произошедшей с шаттлом «Колумбия». 1 февраля 2003 г. шаттл возвращался на Землю. Он вошел в атмосферу, заходил над Техасом на посадку в Космическом центре имени Кеннеди и внезапно развалился на части. Все семь членов экипажа погибли. Комиссия по расследованию катастрофы пришла к выводу, что причиной крушения шаттла стал кусок теплоизоляции, который оторвался от обшивки внешнего топливного бака, ударился о левое крыло и повредил его. В результате горячие газы проникли внутрь, что привело к разрушению конструкции крыла и гибели шаттла вскоре после его входа в плотные слои атмосферы. Убытки от аварии исчислялись миллиардами долларов, не говоря уже о потерянных человеческих жизнях и утрате доверия к NASA. Почему произошла эта катастрофа? Ответ очевиден: в мире коротких и пафосных лозунгов, в условиях постоянного сокращения бюджета и давления извне руководству **NASA было не до мелочей. На совещаниях руководящего** состава информация подавалась в сжатом до предела виде. Иногда доходило до того, что подробнейший инженерный анализ, состоящий из 40 слайдов, урезался до одного слайда. Возможные опасности, свя-

[1] Warren Commission Hearings, March 10, 1964.

занные с повреждением изоляционной обшивки, были той самой деталью, которую сочли лишней и предпочли обойти молчанием.

Все это говорит о том, что даже самые, казалось бы, незначительные факторы порой могут решать вопросы жизни и смерти. Лидер же должен быть хозяином положения, поэтому ему необходимо учитывать мельчайшие подробности, знать все ходы и выходы. Это относится не только к руководителям космических агентств, но и к представителям более «приземленных» сфер деятельности.

В 2001 г. Питер Проновост, врач реанимации и интенсивной терапии из больницы им. Джона Хопкинса, составил для врачей своего отделения так называемый контрольный перечень.[1] Это был список необходимых требований, который охватывал не все требования, а лишь те, соблюдение которых необходимо для профилактики заражения пациентов через капельницу. На листе обычной бумаги Проновост перечислил меры, необходимые для предотвращения попадания в кровь пациента различных инфекций при введении ему препаратов через капельницу. Согласно этому перечню врачи должны были мыть руки с мылом, обрабатывать кожу пациента антисептическим раствором хлоргексидина, накрывать пациента стерильной простыней, носить стерильную повязку, стерильную шапочку, стерильный халат и стерильные перчатки, а также накладывать стерильную повязку на место ввода катетера.

Проновост хотел, чтобы врачи каждый раз внимательно сверяли свои действия с контрольным перечнем. Причем, все эти требования были элементарными, врачи знали их и годами отрабатывали. Им казалось, что глупо включать в перечень только эти пустяковые действия. Тем не менее, Проновост попросил медсестер из своего отделения интенсивной терапии в течение месяца наблюдать за врачами, которые ставят капельницы, и контролировать, насколько внимательно они выполняют каждое из требований. Медсестры обнаружили, что, ставя капельницу каждому третьему пациенту, врачи забывали, по меньшей мере, об одном требовании.

Проновост с коллегами проводил этот эксперимент в течение года. Результаты получились настолько неожиданными, что в них было трудно поверить. Процент заражения за десятидневный период упал с 11 до 0. Проновост продолжал исследование еще 15 месяцев. За весь этот период было всего 2 случая инфицирования. Только в одной больнице было

[1] Atul Gawande, “Annals of Medicine: The Checklist”, The New Yorker, December 10, 2007.

предотвращено 43 случая инфицирования, 8 смертей и сэкономлено 2 миллиона долларов. Проновост завербовал своих коллег, и те тоже начали составлять контрольные перечни.

В декабре 2006 г. они опубликовали вызвавшую большой интерес статью в *Медицинском журнале Новой Англии (The New England Journal of Medicine)*.[1] Во многих реанимационных отделениях квартальный процент инфицирования упал до нуля. В штате Мичиган среднее отделение интенсивной терапии опережало по этому показателю почти все американские реанимации. Больницы и медицинские центры, принявшие участие в этом проекте, за первые 18 месяцев сэкономили порядка 175 миллионов долларов и спасли более 1500 человеческих жизней (при общей стоимости проекта 500000 долларов[2] его окупаемость составила 35 000%). Почти четыре года врачи наблюдали колоссальные успехи этого предприятия. И все благодаря какому-то маленькому списку!

Конечно, занимаясь мелкими деталями, вы можете упустить из виду общую картину. Но все же на пути к реализации вашего видения вы, как лидер, должны держать достаточное количество деталей под своим контролем. Возьмем, например, спорт. Эффектные броски сверху, которые стали визитной карточкой Майкла Джордана, были результатом его упорных, систематических тренировок по ночам, во время которых он спокойно, пока никто не видит, мог отрабатывать мельчайшие движения.

Примеры можно найти и в бизнесе. Так, Билл Гейтс прославился своей уникальной способностью придираться к мельчайшим нюансам проектов своих специалистов. Один из вице-президентов Microsoft так описывал методику работы Гейтса:

> Вы думаете, что хорошо подготовились и абсолютно все просчитали. Но он непременно обнаружит тот нюанс, в котором вы не были уверены, и непременно спросит вас о нем. Он углубится в такие хитросплетения вашего проекта, что вы будете недоумевать: «Откуда он это знает? Ему вообще никогда не понадобится этим заниматься. Это же вопрос не его уровня!». Он может спросить о какой-то части кода или какой-то техно-

---

[1] Peter Pronovost et al., “An Intervention to Decrease Catheter-Related Bloodstream Infections in the ICU”, New England Journal of Medicine, vol. 355, no. 26: 2725–2732.

[2] Jane E. Brody, “A Basic Hospital To-Do List Saves Lives,” New York Times, January 22, 2008.

логии, к которой Microsoft не имеет никакого отношения. Вам остается лишь покачать головой.[1]

Терри Семел продемонстрировал противоположный подход к бизнесу. В 2001 году он ушел из киноконцерна Warner Brothers и возглавил интернет-гигант Yahoo. У него были наполеоновские планы, однако ни один из них не был осуществлен, поскольку Терри не уделял достаточного внимания нюансам. «Терри – человек высокого полета. Он мыслит масштабными категориями, – рассказывал один сотрудник из Силиконовой долины, работавший на Yahoo. – Но иногда оперативные вопросы берут верх над стратегическими».[2] В 2006 году Семел заработал сомнительную славу директора, принесшего компании минимальную пользу: если его личный доход составил 53,3 миллиона долларов, то Yahoo потеряла 32,9% своей рыночной стоимости.[3] (Семел уже ушел в историю: в 2007 году его место занял Джерри Янг.)[4] В отличие от Семела, сильных руководителей стимулируют и вдохновляют не масштабные планы, а самые, казалось бы, незначительные события, происходящие в той или иной отрасли, – события, которые могут определить новые тенденции и подсказать новые идеи.

За тщательность и внимание человека к тонкостям своего дела всегда воздается сторицей. Исследование компании Keilty, Goldsmith & Company, в котором участвовали более 8000 руководителей корпораций, входящих в список Fortune 100, показало наличие прямой связи между педантичностью и эффективностью работы руководителя. Если бы вы наблюдали за тем, как проводили совещания Ларри Боссиди (бывший глава Allied Signal), Джек Уэлч (бывший глава General Electric) или любой другой успешный руководитель, то увидели бы, что все они делали примерно одно и то же. Когда совещание подходило к концу, он хватались за ручку и записывали, кто из сотрудников взялся за тот или иной проект и к какому сроку проект должен быть закончен. Перед тем, как официально закончить совещание, они еще раз уточняли каждое из взятых обязательств. После они отправляли

---

1 H.W. Brands, Masters of Enterprise (New York: Free Press, 1999), 322.

2 Peter Lauria, “Yahoo! Blues: Big-Picture Semel Faces Season of Discontent”, New York Post, October 2, 2006.

3 Paul R. La Monica, “Despite Yahoo’s down year, Semel gets a big bonus”, CNNMoney.com, March 2, 2007.

4 Harry Maurer, “By Terry, Hi Jerry”, BusinessWeek, July 2, 2007.

сотрудникам напоминания об их обязательствах. Эта скрупулезность, это стремление довести дело до логического конца – это и есть то, что отличает сильного лидера от слабого.

Своей помешанностью на деталях славился и Сэнфорд Уэйлл, бывший руководитель Citigroup. В отличие от Джека Уэлча, он не стал путеводной звездой для будущих менеджеров, в отличие от Уоррена Баффета он не был финансовым гением. Он был просто Уэйллом, законченным прагматиком, который по крупинкам собрал первую поистине транснациональную финансовую корпорацию XXI века, связав воедино несколько бизнес-структур: банковское обслуживание, страхование и рынок ценных бумаг. Одним из секретов невероятного успеха Сэнфорда Уейлла был его педантизм, его одержимость деталями. Он виртуозно умел использовать в своих целях даже самые маленькие возможности. «Сэнди по своей натуре – сомневающийся человек, – поведал однажды Джек Нусбаум, юрист, который занимался оформлением документов, когда Уейлл делал свои первые приобретения. – Эта особенность превращает его в педанта, в человека, который хочет разобраться во всех тонкостях дела».[1]

Как и молодой основатель WalMart Сэм Уолтон, который лично вел инвентарный учет в своей компании, или как отец Дональда Трампа, нью-йоркский застройщик Фред Трамп, который подбирал гвозди на своих строительных объектах, Уэйлл осознавал, что успех зависит от мелочей. «У нас никогда не было никакого долгосрочного плана, – рассказывал Роберт Липп, бывший управляющий Chemical bank, который вступил в группу, вставшую у руля Citigroup. – Мы составляли такие планы в свободное время, за обедом».[2]

Каждый человек на счету

Разумеется, у педантичности Уэйлла есть и свои недостатки. «Сэнди очень загружен – он принимает слишком много решений, – сообщил один из сотрудников Salomon Smith Barney, пожелавший остаться неизвестным. – Люди боятся сообщать ему всю подноготную, знание которой всегда было для него залогом преуспевания».[3]

---

[1] Robert Lowenstein, “Alone At the Top”, The New York Times Magazine, August 27, 2000.

[2] Там же.

[3] Там же.

Моисей до того как стать лидером был пастухом. Почему Господь не дал ему более престижной работы – скажем, лекаря или казначея? *Мидраш* объясняет это так: потому что человек не может достичь величия, пока Господь не испытает его в незначительных и пустяковых на первый взгляд делах. Как-то раз от стада, которое пас Моисей, отбилась одна овца. Моисей отправился искать пропавшую овцу и нашел ее у ручья, из которого она жадно пила. «Наверное, ты устала», – сказал Моисей овце. Он взвалил ее на плечи и принес назад в стадо. Бог увидел, что Моисея занимают не только влиятельные люди и прибыльные животные, но и крохотная овца, о которой он с такой любовью заботился. Всевышний принял решение: «Тот, в ком столько любви и сострадания к стаду овечьему, достоин стать пастырем стада Божьего – народа Израиля».[1]

Совет: Мудрость начинается с искреннего интереса и трепетного отношения к окружающим людям.

Спустя годы после того события, странствуя по пустыне, Моисей сосчитал количество людей, вышедших с ним из Египта. Впервые в человеческой истории была проведена перепись. И впервые каждый человек был так важен. До этого израильский народ был собирательным понятием, а теперь он стал в глазах Моисея обществом индивидуумов, каждый из которых имел свою душу и свой характер. Это переломное событие произошло за тысячи лет до Эпохи Просвещения XVIII века (в Великобритании первая перепись населения была проведена в 1801 году) и до становления в XX веке международной системы защиты прав человека. В наши дни никто не может подняться до высот лидера без понимания одной простой истины: каждый человек, подчиненный лидеру, является не просто орудием лидера, а индивидуальностью, обладающей уникальным жизненным опытом и личной волей.[2]

Все люди созданы по образу и подобию Божьему. Когда вы глядите в глаза ближнему, вы видите священное. Когда вы приходите куда-то, чтобы дать интервью или встретиться с важным клиентом, с кем вам прежде всего необходимо наладить контакт? С секретарем в приемной. С оператором слайдовой презентации. С референтом или помощником

[1] Талмуд, Шемот Рабба 2:2.

[2] Числа (Бемидбар) 1:1–1:4.

руководителя. «Некоторые работодатели уделяют большое внимание тому, как соискатель, пришедший на собеседование, общается с секретарем в приемной, – говорит Грег Гостениан из компании ClearRock. – Если он груб, заносчив, или смотрит на секретаря свысока, – у него нет шансов».[1] По преданию, рабби Акива (тот самый, который спасся от рук злодеев, потеряв осла, петуха и свечу) открыл школу, в которой занимались 24 000 учеников. Но все они погибли от мора за неуважение и недоверие друг к другу, за то, что завидовали друг другу и осуждали друг друга. После этой трагической потери рабби Акива начал все с нуля. Теперь он взял в ученики рабби Меира, рабби Иегуду, рабби Шимона, рабби Элеазара бен Шамуа и рабби Йоханана, также известного как Сапожник. Акива собрал новых учеников и начал с азов. Первым делом он предостерег их: «Дети мои! Мои предыдущие ученики погибли, потому что ненавидели друг друга. Постарайтесь не последовать их примеру». Семеро учеников вняли словам Акивы. Они относились друг к другу с таким почтением, что впоследствии создали крепкий союз, распространявший учение Торы по всему Израилю.[2] Почти через 2000 лет Махатма Ганди произнес фразу: «Маленькая группа людей, исполненных решимости и воодушевленных неугасимой верой в свою миссию, может изменить ход истории». Большую роль в успехе такой маленькой группы играет то, как ее члены относятся друг к другу. Это сила их восприятия – их ненависти или их уважения.

Одна еврейская мудрость гласит, что в тех случаях, когда вы не понимаете поведения другого человека или у вас есть несколько вариантов его интерпретации, всегда выбирайте самый положительный вариант. Вероучитель и философ XII в. Маймонид писал:

> Если ты не знаешь, добр человек или зол, и ты видишь, как он делает что-то или слышишь, как он говорит что-то такое, что ты не знаешь, как оценить, предполагай всегда лучшее и не приписывай этому человеку злодеяний. Если же этот человек известен своей праведностью и добродетельными поступками, а ты видишь, как он делает что-то определенно нехорошее, так, что его поступок можно оправдать лишь с большим трудом, то правильнее будет оценить его поступок как хороший. Ведь есть, пусть и небольшая, вероятность того, что этот поступок хороший,

---

[1] J. W. Elphinstone, “Monday water cooler: The Gatekeeper, Office runway, Life’s rewards”, Pittsburgh Post-Gazette, September 18, 2006.

[2] Талмуд, Берешит Рабба 61:3, Йевамот 62B.

> поэтому ты не вправе подозревать этого человека в злодеянии. Потому мудрецы учили: «Того, кто подозревает достойного человека в дурных делах, поразит болезнь».[1]

Мы любим возлагать вину на других людей, но мы не вправе осуждать другого человека, если есть хоть малейшая вероятность того, что он действовал добросовестно. Маймонид добавлял, что такая презумпция невиновности ни в коем случае не должна распространяться на явных преступников и злодеев (таких, как, например, Саддам Хусейн):

> Однако если человек пользуется дурной славой, а ты видишь, как он совершает поступок вроде бы хороший, но существует вероятность того, что этот поступок плохой, то лучше тебе будет остерегаться этого человека. Ты не обязан воспринимать его поступок как хороший, если есть малейшая вероятность того, что он плох. О таком человеке в Священном Писании сказано: «Устами своими притворяется враг, а в душе своей замышляет он коварство. Когда он делает нежным голос свой, не верь ему, потому что семь мерзостей в сердце его».[2]

В трактате *Пиркей Авот* («Поучение отцов»), сборнике мудрых изречений первых раввинов, составленном за тысячу лет до Маймонида и освещающем многие проблемы духовного лидерства, спрашивается: «Кто уважаем?». «Тот, кто уважает других» – тут же дается ответ.[3] Рабби Леви Ицхак из Бердичева, один из выдающихся раввинов XVIII в., всегда видел в других лучшее. Однажды он вместе с членами общины вышел из синагоги и увидел человека, смазывающего оси колес своей телеги. Человек был облачен в *талес* (одеяние для молитвы) и *тфилин* (черные коробочки со священными текстами внутри, которые навязывают на руку и голову с помощью ремешков). Это было очень странно – ведь евреи надевают талес и тфилин только для молитвы. Некоторые евреи возмутились тем, что человек оскверняет молитвенные принадлежности, и смерили его презрительным взглядом. Но рабби Леви Ицхак воскликнул: «Этот человек так благочестив, что молится даже во время работы!».

---

1 Hyman Goldin, ed., Ethics of the Fathers (New York: Hebrew Publishing Company, 1962). Talmud, Shabbat 97a, 127b.

2 Книга Притчей Соломоновых (Мишлей) 26:24–25.

3 Пиркей Авот 4:1B.

Совет: Если вы похвалите человека за какой-либо поступок, то ваша похвала в большинстве случаев стимулирует его к повторению этого поступка. (Многие родители знают: если хочешь, чтобы ребенок сделал что-то еще раз, нужно сказать ему: «То, что ты сделал вчера, было просто здорово!». Скорее всего, ребенок запомнит вашу похвалу и постарается повторить свой поступок.) То же касается и вашего персонала. Похвалой вы не только признаете прошлые заслуги сотрудника, но и подготавливаете почву для будущих.

Недостаток похвалы может заставить людей совершать глупые поступки. Люди, знавшие Эндрю Фестоу (финансового директора Enron, оказавшегося в центре громкого скандала), говорили, что при общении с ним у них всегда возникало ощущение того, что он хочет им что-то доказать. «По-моему, люди ценили то, что делал Энди, – считает один из бывших директоров Enron, работавший вместе с Фестоу. – Но все же он думал, что люди недостаточно его уважают». В свои школьные годы Фестоу стал первым старшеклассником, занявшим должность в отделе народного образования штата Нью-Джерси. Будучи студентом университета Tufts, он надавил на своих коллег-чиновников, и с его подачи они включили отдельную дисциплину в курс китаеведения (Фестоу хотел включить в свое резюме что-нибудь необычное). Ему не исполнилось и тридцати семи, когда он был назначен на должность финансового директора Enron, одной из крупнейших в мире корпораций. Лоббистские действия и безрассудство в финансовых вопросах мешали Фестоу почувствовать, что его уважают за его творческий потенциал и новаторские идеи. Двое его бывших коллег говорили, что отмывание денег в нечестных сделках казалось Фестоу своего рода компенсацией за все, что он сделал для Enron и для того, чтобы компания стала «любимицей» Уолл-Стрит (в конце 1990-х ему это удалось). В 1999 и 2000 годах, когда акции Enron стремительно росли, финдиректор публично заявил, что никто не сделал для компании столько, сколько Энди Фестоу.[1] Разумеется, поступкам Фестоу нет оправдания. Биография этого человека показывает, на какие криминальные и патологические действия способны пойти люди ради удовлетворения своей острой потребности

[1] David Barboza, “Enron’s Many Strands: Fallen Star; From Enron Fast Track To Total Derailment,” New York Times, October 3, 2002.

в похвале и одобрении. (Другие примеры: убийца Джона Леннона Марк Дэвид Чепмен, террористы-смертники, Гитлер и т. д.)

Даже печально известный мафиози Джон Готти признавал важную роль поощрения (возможно, это было его единственное достоинство). Анейша Говард из г. Гранд-Рапидс, штат Мичиган, несколько месяцев переписывалась с Готти. В один весенний день 1999 г., вспоминает Анейша, она написала знаменитому криминальному авторитету письмо. Спустя два месяца она получила ответное письмо с необычным обратным адресом: Готти, № 18261-053, а/я 1000, Марион[1], Иллинойс. В письме от 4 июня 1999 года Готти ободрял ее и прописными буквами напоминал о том, что необходимо «мыслить широко». «Судя по Вашему письму, у Вас много энергии, много амбиций», – писал он. Он похвалил ее за то, что она была «очень заботливой матерью – это редкость в наши дни».[2]

Оказывается, даже гангстеры способны хвалить людей. Что уж говорить о высокоморальных лидерах, для которых умение ценить других должно быть не единственным достоинством. Скажем так: это необходимое, но недостаточное условие для того, чтобы быть лидером. Еще одно условие – это умение управлять своими эмоциями, которому посвящена следующая глава.

---

[1] Марион – небольшой город в штате Иллинойс, близ которого находится исправительная тюрьма сверхстрогого режима.

[2] Alan Feuer, “The Former Don As a Pen Pal: Sweet and Kind; Somehow, a Michigan Woman and John Gotti Just Got Along”, New York Times, June 15, 2002.

Резюме

- То, чем вы дорожите, наделяет вас силой. В какую бы сложную ситуацию вы не попали, помните, что нет худа без добра. Вместо того чтобы разочарованно опускать руки и страдать, что все пошло не по плану, попытайтесь увидеть во всем этом что-то полезное. Чем лучше лидер умеет ценить то, что есть, – тем он неуязвимее.
- Как быстро вы сможете освободить свой разум от психологических установок «Это неправильно», «Все должно быть по-другому» и перейти к установке «Все, что делается, – к лучшему»? Подобно тому, как вы регулярно наращиваете свою мускулатуру в спортзале, формируйте подобный взгляд на мир путем систематических тренировок.
- Успешные лидеры уделяют внимание деталям. Мелкие детали – это то, что определяет судьбу любого предприятия.
- Похвала – это не просто признание прошлых достижений, но и залог будущих. Чем больше вы будете хвалить других людей и ценить результаты их работы, тем большую лепту они внесут в ваше общее дело.

ГЛАВА ШЕСТАЯ

ЗАПОВЕДЬ VI
Не убивай: управление эмоциями

Вспыльчивый совершает глупость...
Человек вспыльчивый возбуждает раздор.

Книга Притчей Соломоновых (Мишлей) 14:17, 15:18

Всего одна буква – и гнев превращается в опасность.[1]

Неизвестный автор

ШЕСТАЯ ЗАПОВЕДЬ: «Не убивай». История человечества полна примерами того, как лидеры, начиная от царей и королей и заканчивая современными диктаторами, убивали людей, встающих на их пути. Даже в наши дни некоторые руководители считают возможным использование гнева, насилия и угроз если не в привычном порядке, то в качестве крайней меры воздействия на людей с целью заставить их подчиняться. Своей необузданной яростью они убивают в других людях лидеров. В **XII веке Маймонид пи**сал, что если человек вспылил и выплеснул на кого-то свой гнев, это равносильно убийству. Если вы не научитесь направлять свой гнев в позитивное русло, вас ждет не победа, а поражение. В этой главе мы раскроем секреты управления злостью, раздражением и другими эмоциями, и покажем, как можно трансформировать негативную, разрушительную энергию в продуктивную.

---

[1] Английские слова «anger» («гнев», «ярость») и «danger» («опасность», «угроза») различаются лишь одной буквой. – *Прим. перев.*

Как говорилось в предыдущей главе, лидер может повысить эффективность своей деятельности, если научится ценить других людей (начиная со своих родителей) и их вклад в общее дело.

В начале своей карьеры Джек Уэлч часто публично восхищался своей матерью. Однако ценить своих сотрудников он начал гораздо позже (после того как уволил многих из них). Став генеральным директором General Electric, он снискал прозвище «Нейтронный Джек» – как за то, что в период с 1981 по 1985 год безжалостно сократил число рабочих мест с 400 000 до 100 000 (как нейтронная бомба, которая убивает живое, но не причиняет вреда зданиям), так и за свою склонность впадать в ярость и устраивать разносы подчиненным. Менеджеры, которых Уэлч вызывал «на ковер», часто выходили из его кабинета запуганные, в подавленном настроении. Ежегодно он увольнял 10% сотрудников, которые показывали низкие результаты в работе. Да, стиль управления, основанный на страхе, действительно может мотивировать подчиненных.

Жесткая политика Уэлча в General Electric помогла ему превратить неповоротливого колосса 1980-х годов в рациональную конкурентоспособную компанию с широкой сферой деятельности: от производства авиационных двигателей и лампочек до финансового бизнеса. Благодаря Уэлчу General Electric стала одной из самых прибыльных в мире компаний, а эксперты назвали ее эталоном американской корпорации. После того как в 1999 году доходы GE составили более 110 миллиардов, Уэлч был назван «самым уважаемым генеральным директором в США». Однако позже агрессивный и грубый стиль общения сыграл отрицательную роль в планах Уэлча по слиянию GE и Honeywell – в сделке, которая могла стать венцом его карьеры.

Бывший глава Honeywell Майкл Бонсиньоре писал, что одной из причин расторжения сделки была несдержанность Уэлча на переговорах с антимонопольными органами Европейского Союза. Вспыльчивое поведение Уэлча на встрече с руководителем антимонопольной комиссии ЕС Марио Монти, писал Бонсиньоре, может «послужить уроком того, как нельзя вести переговоры».[1] На двухдневных переговорах в Брюсселе, состоявшихся вскоре после терактов 11 сентября, Уэлч привел последние доводы в пользу того, что сделка не противоречит антимонопольному законодательству. Но увидев, что его аргументы не убедили европейского чиновника, он пришел в бешенство и обвинил Монти

[1] Michael Bonsignore, op-ed, Financial Times, October 17, 2001.

в том, что тот действует как «судья, присяжные и прокурор в одном лице» и «выдумывает законы на ходу». В конце своей гневной речи он внезапно объявил о том, что улетает в Америку писать свою книгу. «Это хорошо, господин Уэлч, – промолвил Монти с необычайным спокойствием. – Можете сделать нашу встречу темой последней главы».[1] Разумеется, дерзость бывшего главы General Electric была не единственной причиной неудачной сделки с Honeywell. Но она определенно не пошла на пользу делу. Монти одержал верх, проявив сдержанность и умение владеть собой.

Гнев нередко подстегивает нас к немедленным действиям. Однако за последствия этих действий приходится расплачиваться очень долго. Джим Коллинз (Jim Collins) в своей исследовательской работе «От хорошего к великому» («Good to Great») писал о том, что главным отличием кратковременного успеха компании от долговременного является отсутствие эмоциональной дисциплины. «Эту тенденцию мы наблюдали во всех компаниях, которые не могли удержать достигнутых результатов: сначала стремительный взлет под руководством дисциплинарного тирана и затем такое же стремительное падение, когда тиран уходит, не оставив за собой прочной дисциплины».

Типичным примером такого феномена является компания Rubbermaid, которую возглавлял Стэнли Голт. В ответ на обвинение в тирании Голт как-то раз бросил: «Да, я тиран, но я искренний тиран». Главный операционный директор Rubbermaid подтверждал, что у Голта бывают «вспышки злости». В период правления Стэнли Голта Rubbermaid поднялась очень высоко и опережала рынок 3,6 к 1. Однако после его ухода она потеряла 59% своей стоимости и вскоре была куплена Newell.[2] Убытки, которые понесла General Electric после ухода Уэлча, были не настолько колоссальными, но все же значительными: по состоянию на конец 2006 года ее акции упали на 14% по сравнению с индексом S&P 500, который вырос с предыдущего года на 25%. Помимо ухода Уэлча здесь могли сыграть свою роль и другие факторы, например ужесточение нормативно-правовой базы или тот факт, что GE к тому времени превратилась в стабильную и зрелую компанию, а такие компании обычно растут медленнее. Но вопрос остается: почему жесткий и неред-

---

[1] Jovi Tacada Yam, «Enter: 'Super Mario'», BusinessWorld Online, November 15, 2001. *http://itmatters.com.ph/column/yam_11222001.html.*

[2] Jim Collins, Good to Great (New York: HarperBusiness, 2001), 130–133.

ко агрессивный лидерский подход Джека Уэлча приносил компании успех, но сразу после его ухода исчез из корпоративной культуры?

Шестая заповедь, «Не убивай», воплощает в себе идею о главном качестве лидера – умении контролировать свой гнев. Джордж Андерсон, психотерапевт, который проводит психологические тренинги по управлению гневом с главами крупнейших компаний, преподавателями университетов и кинопродюсерами, считает, что освоение лидером «навыка управления гневом и эмоциями» способствует качественному изменению атмосферы в коллективе. «Просто удивительно, как меняется рабочая атмосфера, когда руководство начинает действовать в спокойной, уравновешенной манере»[1], – отмечает он.

«Кабинетная агрессия», офисный эквивалент таких известных явлений, как агрессивное поведение на дороге и в воздухе (см. главу 10), требует огромных скрытых затрат. Исследования в этой области показали, что персонал компаний тратит до 43% своего рабочего времени на разрешение конфликтов. Это более двух рабочих дней в неделю. 42% американцев терпели громкую брань и словесные оскорбления со стороны начальства, каждый десятый сталкивался с насилием на рабочем месте и 14% были свидетелями того, как истерики начальства приводили к поломке офисного или производственного оборудования. По данным исследования, проведенного в 1993 году Национальным институтом безопасности рабочего места, каждый год в США происходит более 110 000 актов насилия на рабочем месте, а ежегодный ущерб от жестокого обращения с подчиненными оценивается в 4,2 миллиардов долларов.

По результатам более поздних исследований, ущерб от кабинетной агрессии составляет от 6,4 до 36 миллиардов долларов (учитываются убытки, вызванные снижением производительности и испорченным имиджем, страховые выплаты и расходы на усиление мер безопасности).[2]

У исследователей пока нет неопровержимых доказательств существования взаимосвязи между агрессией и снижением производительности. Однако, по сведениям Бюро юридической статистики, американцы ежегодно теряют порядка 175 000 оплачиваемых рабочих дней из-за

---

[1] Peter Sanders, «Anger Management in the News», February 29, 2004. *http://www.andersonservices.com/resourcesnews-2.html.*

[2] Rebecca Speer, «Can Workplace Violence Be Prevented?» Occupational Hazards, August 1998.

внутрикорпоративного насилия. Эта проблема имеет место не только в Соединенных Штатах. Более того, 66% руководителей корпораций, входящих в Fortune 500, считают, что устранение внутреннего насилия в их организациях может значительно повысить финансовые показатели.[1]

Моисей умел владеть своим гневом – он научился этому на собственном горьком опыте. В первой главе мы упоминали о том, что Моисей был вполне способен пойти на убийство своих врагов или противников. Когда он, молодой египетский принц, жил во дворце фараона, двое его знакомых евреев, Датан и Авирам, донесли на него египетским властям. Они сообщили о том, что Моисей убил египетского надсмотрщика. Фараон приговорил Моисея к смертной казни, в связи с чем Моисей был вынужден бежать из страны.[2] В пустыне двое этих людей продолжали отравлять ему жизнь. Они использовали каждую возможность для того, чтобы подорвать его авторитет: когда они получили ман, божественную пищу, которая имела решающее значение для выживания евреев в пустыне, они нарушили приказ Моисея и намеренно оставили ман гнить до утра. Позже они присоединились к бунту левита Кораха, сына Ицгара, который подговорил 250 именитых израильтян восстать против Моисея.[3] Но Моисей обладал внутренней дисциплиной, которая позволила ему пойти на диалог со своими несговорчивыми противниками. Когда они высмеяли его и отказались идти к нему, он не разгневался и сам смиренно пришел к ним.[4]

Безусловно, управлять своим гневом – не значит проглатывать его. В некоторых культурах практикуется обращение справедливого гнева в сарказм и пассивно-агрессивные насмешки, а в некоторых культивируется подавление в себе гнева на корню. Возьмем, например, финнов. «В Финляндии очень ценится умение держать себя в руках, – рассказывает профессор психологии из Университета Хельсинки Лииса Келтикангас-Ярвинен. – Если вы даете своему гневу вырваться наружу, это значит, что вы не можете совладать с самим собой. Если человек впечатлителен, импульсивен и показывает свои эмоции, такие как

---

1 Partnership for Prevention, Domestic Violence and the Workplace Study (Washington, DC: Partnership for Prevention, 2002).

2 Исход (Шемот) 2:11–16.

3 Исход (Шемот) 16:20, 24:12–15; Midrash Rabbah, Shemot 25:10.

4 Исход (Шемот) 24:12–15, 24:25; Midrash Tanchuma, Korah 3.

злость или счастье, его считают инфантильным». Туро Херала, директор театра, испытывающий страсть ко всякого рода терапиям, организовал для своих соотечественников курсы по управлению гневом. Однако желающих посещать курсы почти не было, из чего Херала сделал вывод, что «гнев в Финляндии – еще большее табу, чем секс».[1]

Управлять гневом – не значит никогда не злиться; это значит контролировать свои эмоции и иметь несколько вариантов их выражения. Ведь существуют разные способы выражения гнева, помимо спонтанных реакций, наподобие той, что продемонстрировал однажды актер Алек Болдуин. Он отправил своей одиннадцатилетней дочери Айрленд голосовое сообщение, в котором назвал ее «грубой, безмозглой маленькой свиньей». Вот отрывок из этого сообщения:

> А теперь послушай меня, ладно? Ты в очередной раз поставила меня в глупое положение! Но учти, ты это сделала в последний раз. Ты оскорбила меня. У тебя нет ни мозгов, ни человеческого достоинства! Мне наплевать, что тебе 12 или 11 лет, и что ты ребенок, или на то, что твою безмозглую мать, насколько я знаю, совершенно не заботит то, что ты делаешь! Ты в последний раз так унизила меня, не ответив на мой звонок. Только попробуй не встретиться со мной в пятницу 20-го. Вот что я тебе скажу – ты просто грубая, безмозглая маленькая свинья, поняла меня![2]

Позже Болдуин принес дочери публичные извинения и признался, что его «довели до ручки» долгие и мучительные судебные разбирательства с бывшей женой Ким Бесинджер по поводу опеки над дочерью. Но извинениями ничего не вернуть – ребенок уже пострадал.

Да, в некоторых случаях необходимо повышать голос – но только на самого себя, для того, чтобы вывести себя из состояния апатии или обреченности. Первая ракетка мира швейцарец Роджер Федерер (который, кстати, родился в Базеле, родном городе Президента) достиг высот не только в теннисе, но и в искусстве управления гневом. Именно благодаря самообладанию он побил множество теннисных рекордов – ведь, как говорят, ход теннисного матча на 90% определяется работой ума. После победы на Открытом чемпионате США по теннису в 2004 году

---

[1] Lizette Alvarez, "Helsinki Journal; AWord to Finns: 'For Your Own Good, Blow Your Top'," New York Times, March 11, 2004. *http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=990DE7DB123EF932A25750C0A9629C8B63&sec=health*

[2] «Angry voicemail from Baldwin goes public», Associated Press, April 20, 2007. *www.youtube.com/watch?v=oZf2D57o8Kg*

Федерер участвовал еще в 49 матчах и выиграл 48 из них. Проблемы начались в апреле 2005 года, во время турнира Nasdaq-100 Open, проходящего в Кей Бискейне в США. Его соперник, молодой испанец Рафаэль Надаль, отражал все удары признанной звезды и выиграл первые два сета. Шансов на победу почти не было. Девятый гейм третьего сета стал последней каплей – Федерер упустил брейк-пойнт. Во внезапном приступе поистине нешвейцарской ярости он швырнул ракетку оземь. «Я был так зол, что бросил ракетку, – вспоминает Федерер. – «Я был так разочарован. Я терял шанс за шансом. У меня было такое чувство, что я все время взбираюсь на гору. Вот еще остается возможность покорить ее – но я вновь ее упускаю. Я был сыт по горло. Кто знает, может, это чувство пошло мне на пользу – я словно бы очнулся от сна». Важно то, что Федерер не срывал свой гнев на других людях – он использовал его как тревожный звонок для того, чтобы разбудить себя и начать действовать. И с новыми силами он продолжал сражаться за победу.

Если контролируемый гнев не опасен, то неконтролируемый – губителен. Такой гнев приводит к ошибочным суждениям и опрометчивым решениям в бизнесе, помогает обзавестись врагами и судебными исками. Он может деморализовать людей вокруг. Даже самый благоразумный человек в приступе гнева может броситься в драку. Так, в 2007 году в одной из сербских больниц двое хирургов устроили выяснение отношений прямо в операционной. Несчастный пациент (который был под наркозом и даже не догадывался, что происходит) был брошен на произвол судьбы. Операцию пришлось заканчивать ассистенту.[1]

Каббалист XVI века раввин Ицхак Лурия, известный под псевдонимом Ари Заль, говорил, что согласно Каббале тот, кто потерял самообладание и поддался гневу, должен 151 день поститься и раскаиваться.[2] Вряд ли столь суровое наказание уместно в наши дни. Но факт остается фактом – люди часто пренебрегают таким лидерским качеством, как умение обуздать свой гнев в маленьких спорах и крупных конфликтах.

Пока дела идут гладко, легко быть уважаемым лидером. Но как вы поведете себя тогда, когда удача отвернется от вас или что-то пойдет вразрез с вашими планами? Есть два варианта: вы можете намылить кому-то голову, чтобы заставить действовать по-вашему, или же вы можете перенаправить негативную энергию гнева в позитивное русло.

---

[1] «Fighting surgeons leave patient in the lurch», Reuters, February 21, 2007.

[2] Rabbi Schneur Zalman, Tanya, (Brooklyn, NY: Kehot Publications Society), Chapter 2, Iggeret Hatshuva.

Представьте, что-то кто-то пускает коту под хвост всю вашу работу. Разве вы не вправе разозлиться? Разве ваша ярость не поможет вам повлиять на других людей и добиться своего? Помогал ли гнев Биллу Гейтсу, одному из крупнейших предпринимателей XX века? Да, помогал. Частые словесные перепалки между Гейтсом, Полом Алленом и другими соучредителями Microsoft стали в Силиконовой долине притчей во языцех (справедливости ради отметим, что у руководителей Apple, главного конкурента Microsoft, тоже случались беседы на повышенных тонах). Верн Раберн, ставший в 1976 году одним из первых директоров Microsoft, сравнивал Гейтса, Стива Балмера и других основателей компании с группой молодых и взбалмошных звезд рок-н-ролла, начисто лишенных воспитания и устраивающих скандалы по поводу каждого аккорда будущей песни. «Они гениальные предприниматели, но в некоторых аспектах делового лидерства они слишком юны, – заметил как-то Раберн. – Многим ли людям удалось создать свою компанию в том возрасте, когда еще пиво не продают?»[1]

Инфантильность руководителей Microsoft приводила к частым скандалам на рабочем месте. Раберн до сих пор помнит, как он выступил с новым предложением, касающимся упаковки и транспортировки товаров. Сейчас это предложение кажется пустяковым, но тогда оно вызвало в кабинете Пола Аллена настоящую грызню, которая продолжалась весь день и была прекращена лишь потому, что Раберну оставалось 26 минут до самолета, а езда от офиса Microsoft до аэропорта занимала в лучшем случае 24 минуты. «Сплошные перебранки» – так охарактеризовал Раберн корпоративную культуру Microsoft на заре ее жизни. По его словам, «Microsoft не соответствовала образу солидной корпорации, потому что в офисе то и дело вспыхивали потасовки между топ-менеджерами».

С тех пор прошло много времени, и Билл Гейтс поднаторел во владении своими эмоциями, но и по сей день он пользуется славой неуравновешенного собеседника. Один журналист, который несколько месяцев работал в Microsoft «под прикрытием», описывал, как Гейтс «пришел в бешенство» и создал в кабинете такую накаленную атмосферу, что в ней «физически ощущалась нервозность».[2] Сомнительно, что у кого-то из сотрудников могут появиться творческие порывы, когда на него накри-

---

[1] Del Jones, «Helping bring corporate jets to the masses»," USA Today, March 8, 2004.

[2] H.W. Brands, Masters of Enterprise. (New York: Free Press, 1999), 321.

чит начальство (не говоря уж о преданности этому начальству). «Это так подрывает силы, – объясняет Эрик Энгстром, ветеран Microsoft, который проработал в компании 8 лет и, уйдя из нее в конце 1990-х, стал соучредителем Chromium Communications. – Хочешь создавать что-то новое, но тратишь половину времени на защиту своих прав».[1]

Некоторые управляющие думают, что, выпуская свой гнев, они становятся сильнее, привлекают внимание других и заставляют их выполнять те или иные требования. Но если от гнева и бывают какие-то положительные последствия, то они, как правило, неустойчивы и быстротечны. Негативные же последствия очевидны и проявляются незамедлительно. Если вы дали выход эмоциям, то уже ничего не исправить – вы показали свою слабость и неумение владеть собой.

Публичную огласку получили материалы одного судебного дела, где говорится, что в сентябре 2005 года генеральный директор Microsoft Стив Балмер, узнав о том, что его ведущий инженер уходит в Google, швырялся стулом, нецензурно выражался и грозился «убить» Google. Другой ведущий инженер, Марк Луковски, перешедший в Google в ноябре 2004 года, на слушаниях в суде вспомнил о сцене в кабинете Балмера, произошедшей после его заявления об уходе. «В ходе разговора господин Баллмер сказал: “Скажи мне только, что это не Google”». Луковски подтвердил, что уходит именно в Google. Тогда, по его словам, Балмер взял стул, швырнул его через всю комнату и попал в стол. После этого он разразился тирадой по поводу исполнительного директора Google Эрика Шмидта: «Я закопаю к чертям этого парня. Мне не впервой делать это – сделаю еще раз. Я убью к чертям этот Google». Эрик Шмидт, который ранее работал в Sun Microsystems и был главой Novell, наверное, очень удивился, прочитав об этом диалоге в газете. Вспышка ярости не принесла Балмеру никакой пользы. Напротив, в битве за талантливого сотрудника победу одержала Google.[2]

Зачастую человек, не сдержавший свой гнев, страдает больше, чем тот, кто стал его жертвой. Психологи доказали, что выплескивание гнева может привести к страхам, чувству вины, депрессии и социальной изоляции. Более того, когда человек злится, частота сокращений его сердца может достигнуть 180 ударов в минуту, что в три раза выше нормы.

---

[1] Joseph Nocera and Alynda Wheat, «I Remember Microsoft» Fortune, July 10, 2000.

[2] Ina Fried, «Court docs: Ballmer vowed to ‘kill’ Google», CNET News.com, September 2, 2005.

Повышается и артериальное давление, которое может подняться с нормального значения (120/80) до 220/130. Вспышки гнева могут вызвать или усугубить опасные для жизни заболевания – инсульты, болезни сердца, язвы и рак (а некоторые ученые связывают с гневом и такое заболевание, как пародонтит). В Америке проводилось исследование, в котором участвовала группа врачей. В течение 30 лет у них измерялся уровень агрессии. Среди тех, у кого этот показатель был высоким, в 5 раз чаще возникали случаи ишемической болезни сердца. В ходе другого исследования выяснилось, что люди, не владеющие своим гневом, имеют более низкую продолжительность жизни. Исследователи измерили уровень агрессии у группы студентов – медиков и юристов, после чего наблюдали за ними до тех пор, пока им не исполнилось 50 лет. Среди студентов, имевших низкий уровень агрессии, 2% врачей и 4% юристов умерли раньше 50 лет. Среди студентов с высоким уровнем агрессии, не дожив до 50 лет, умерли 14% врачей и 20% юристов. Таким образом, было выявлено, что люди, испытывающие постоянные вспышки злости (по крайней мере, среди представителей этих двух профессий) умирают до 50 лет на 40% чаще, чем спокойные люди.[1]

Яркий пример того, какие формы может принимать неуправляемый гнев, – долгие трения между бывшим президентом компании Walt Disney Майклом Айснером и совладельцем киностудии Miramax Харви Вайнштейном. В 1994 году Айснер после острой полемики с Джеффри Катценбергом вынудил последнего уйти из компании. В 1993 году, когда Disney приобрела Miramax, Айснер нашел достойного соперника для своих агрессивных выпадов. Многие годы Айснер и Вайнштейн вели настоящую войну, обмениваясь как приватными, с каждым разом все более едкими, замечаниями, так и публичными нелестными высказываниями в адрес друг друга. Вайнштейн как-то сообщил журналистам о том, что Айснер «бездушный, бестактный, лживый грубиян». Айснер в свою очередь проинформировал общественность о том, что Вайнштейн «невоспитанный и бесцеремонный хам». Айснер открыто высказывал сомнения в прибыльности Miramax, а после выхода фильма Майкла Мура «Фаренгейт 9/11» еще сильнее сцепился с Вайнштейном (поскольку Disney потеряла «дойную корову»). Вайнштейн и сам был печально известен тем, что устраивал публичные истерики и набрасывался на журналистов. Позже, в интервью журналу *New York*, он зая-

[1] Margaret Kemeny, «Healing and the Mind: Emotions and the Immune System», The Mann Family Resource Center, UCLA, 2000.

вил, что его вспышки агрессии были вызваны повышенным уровнем глюкозы в крови и что теперь они в прошлом.

> Раньше я целыми днями ел **M&M's. Понимаете ли, я думал, что сладости** дают энергию. Но это не так. Сейчас я их уже не ем. От сладкого уровень глюкозы в моей крови повышался с 50 до 250. Не на всех так действует сахар – некоторые люди переносят его лучше. А у меня просто зашкаливал адреналин. Именно из-за этого у меня и случались припадки гнева. Когда я это понял, я был вынужден обратиться к специалисту. Выяснилось, что у меня еще и сахарный диабет развился на этом фоне. Между прочим, за прошлый год мне удалось потерять 27 кг благодаря низкоуглеводной диете и упражнениям. А через 2–3 года после того, как я обратился к врачу, у меня прекратились приступы. Прекратились полностью. Окончательно. Теперь меня ничто не выводит из себя.[1]

Вайнштейн абсолютно прав по поводу необходимости правильного питания. Но, судя по этой цитате, он не такой уж спокойный и невозмутимый, каким хочет казаться. Уж слишком старательно он сваливает вину за свои эмоциональные взрывы на какие-то непреодолимые обстоятельства. Что касается Айснера, то его неуживчивость и переходящая все границы агрессивность обернулась против него: в 2005 году враги, которых он нажил в компании, сместили его с поста президента. Махатма Ганди писал об этом: «Принцип "око за око" сделает весь мир слепым».

В командных видах спорта вспышки ярости тоже ни к чему хорошему не приводят. «В игровом спорте гнев никому не помогает, – считает Фил Джексон, один из самых одаренных баскетбольных тренеров нашего времени. – По крайней мере, в тех проявлениях, в каких мы его обычно видим. От гнева мало проку, а когда игра становится жесткой – вообще никакого. Настоящий враг в баскетболе – это не соперник. Это ваш гнев». Однако, говорить об этом – одно, а испытать это на себе, став жертвой чьей-то ярости, – совсем другое. В 1991 году в матче серии плей-офф встретились две команды – Филадельфия Севенти Сиксерс и Чикаго Буллз. Мощный нападающий Хорас Грант, тогдашняя звезда Буллз, опекал Армена Гиллиама. Видя, что не справляется, он попросил у тренера подстраховки, но Джексон настаивал на том, чтобы Грант опекал противника в одиночку. Между тренером и его подопечным произошел спор. Грант завелся и перешел на крик. «Мне надоело

[1] Seth Mnookin, «How Harvey Weintein Survived His Midlife Crisis (For Now)», New York, October 4, 2004.

быть козлом отпущения!» – рявкнул он. И тут Джексон понял, что он оттолкнул от себя игрока и совершил ошибку, которая стоила им обоим проигранного матча.

Конечно, невозможно полностью подавить в себе гнев. «В баскетболе постоянно сталкиваешься с гневом в самых лютых его проявлениях, – делится Джексон своими наблюдениями. – Ты всегда в самой гуще борьбы. Сегодня игроки намного крупнее и сильнее, чем были двадцать лет назад, и страх стал частью игры. Игрок должен найти тот воинственный настрой, который не даст ему потерять контроль над собой и сорваться». А что делать в том случае, когда соперник толкает вас так сильно, что у вас нет другого выбора, кроме как ответить ему тем же? «Помните, что у вас *всегда есть выбор*», – отвечает на это Джексон. По его мнению, это и есть ключ к успеху.[1]

Из рабов в премьер-министры

У кого из лидеров было достаточно причин для гнева, так это у библейского Иосифа, сына Иакова. У еврейского патриарха было 12 сыновей, но Иосифа Иаков любил больше других, поскольку Иосиф был поздним ребенком, и к тому же был очень красив станом и лицом (жуткая несправедливость, свойственная многим родителям, – исследование, проведенное в 2005 году журналом *Science Times*, показало, что родители с бóльшим вниманием и заботой относятся к красивым детям, чем к некрасивым).[2] Статус любимчика сыграл роковую роль в судьбе Иосифа. Однажды он рассказал братьям о своем сне: «Вот, мы вяжем снопы посреди поля; и вот, мой сноп встал и стал прямо; и вот, ваши снопы стали кругом и поклонились моему снопу». Братья Иосифа (его старшие сводные братья, сыновья его мачехи Лии), выслушав его рассказ, спросили его: «Неужели ты будешь царствовать над нами? Неужели будешь владеть нами?». И они возненавидели его еще больше за сны его и за слова его. Люди, снедаемые завистью, способны на совершенно безрассудные поступки. Братья стали думать, что сделать с Иосифом, и сговорились убить его. Когда Иосиф пошел за братьями и нашел их в Дофане,

---

[1] Edward O. Welles, «Phil Jackson: Inc. talks to the world-champion coach of the Chicago Bulls about the abuse of anger and the handling of key employees», Inc., September 1996. *http://www.inc.com/magazine/19960901/1799.html*.

[2] Nicholas Bakalar, «Ugly Children May Get Parental Short Thrift», New York Times, May 3, 2005.

они сказали друг другу: «Вот, идет сновидец; пойдем теперь и убьем его, и бросим его в какой-нибудь ров, и скажем, что хищный зверь съел его; и увидим, что будет из его снов».[1]

Они бросили Иосифа в пустой ров, в котором не было воды. Чудом Иосиф выжил. Когда через пустыню проходил караван торговцев (или, скорее, работорговцев), братья вытащили его изо рва и продали в рабство за двадцать сребреников. Так семнадцатилетний Иосиф попал в Египет, где был продан Потифару – царедворцу фараона и начальнику палачей. Египетский начальник был доволен работой Иосифа, но привлекательная внешность юноши вновь обернулась для него бедой. Жена Потифара возжелала Иосифа и стала соблазнять его. Как и Клеопатра намного позднее, она принимала ванны из молока, чтобы сделать свою кожу гладкой и ароматной. Как-то раз она ходила по дому босой, и складки ее туники словно бы случайно спали с нее, обнажая грудь. Но Иосиф, как и всегда, был дипломатичен и непоколебим. Наконец, ее терпение иссякло. В исступлении она схватила Иосифа за одежду и сорвала ее. Смущенный юноша вырвался и выбежал из дома, а женщина обвинила его в попытке изнасилования. Будучи женой царедворца, она имела определенное влияние на судей, и с ее подачи Иосиф был приговорен к десяти годам тюрьмы. (Даже в тюрьме Иосиф проявил качества прирожденного лидера: начальник темницы позволил ему быть распорядителем над всеми узниками.)

Тем временем фараону приснились два загадочных сна. В первом сне он увидел, как семь тощих и уродливых коров растерзали и съели других семь коров, хороших видом и упитанных. Во втором сне семь тощих и иссушенных колосьев пожрали семь колосьев тучных и хороших. Фараон проснулся, и страх охватил его. Он призвал волхвов и мудрецов со всего Египта, но никто не мог истолковать его ночные видения. Тут один из виночерпиев вспомнил о заключенном в темнице молодом еврее Иосифе, который отличился в толковании пророческих сновидений, и сказал о нем фараону. Отчаявшись услышать объяснение от волхвов и мудрецов, фараон послал за Иосифом. Узника вывели из темницы и привели во дворец. Фараон сказал Иосифу: «Сон снился мне, а толкователя ему нет, а я слышал про тебя, что ты понимаешь сон, как толковать его». О поведал ему о своем сне. И сказал Иосиф фараону: «Вот наступают семь лет большого урожая по всей земле Египетской. И настанут после них семь лет голода; и забудется весь урожай в земле Еги-

[1] Бытие (Берешит) 37:5–20.

петской, и истощит голод страну. И не узнают того изобилия в стране из-за того голода, который последует, ибо он будет очень тяжел».

Фараон, благодарный и восхищенный умом Иосифа, назначил его на должность своего наместника (аналог современного премьер-министра). И сказал ему: «Нет разумного и мудрого, как ты. Ты будешь над домом моим, и по слову твоему управляться будет весь народ мой».[1]

Как и предсказал Иосиф, прошли семь лет изобилия и наступили семь лет страшного голода в земле Египетской. Иосиф, дальновидный и изобретательный управленец, сделал долгохранящиеся запасы хлеба, поэтому, когда во всех землях был голод, в Египте не было недостатка в пище. И люди из всех стран шли в Египет, чтобы купить хлеб и поучиться у Иосифа. И братья Иосифа тоже пришли в Египет. Иосиф принял их во дворце, но поскольку прошло уже двадцать с лишним лет, они не узнали в могущественном наместнике своего брата (не заглянули на его страничку в **Facebook). Он стал задавать им наводящие вопро**сы о прошлом, и они, благоговея перед его величием, признались, что двадцать лет назад причинили зло своему младшему брату. Сначала Иосиф не смог устоять перед искушением отомстить. Он обвинил братьев в шпионаже и продержал их три дня в темнице. Не думая о страданиях своего отца, он послал за оставшимся братом, Вениамином, и потребовал привести и его в Египет (Иаков остался дома один). Когда прибыл Вениамин, коварная месть Иосифа продолжалась – он все еще не мог простить обиду. Он тайно засунул в мешок Вениамину серебряную чашу, и когда братья ушли из дворца, послал стражников, чтобы задержать их и обвинить в воровстве.[2] Наконец, увидев, как его братья раскаиваются в своем злодеянии, Иосиф открылся им. «Я Иосиф, – сказал он. – Жив ли еще отец мой?». Но братья, услышав его слова, потеряли дар речи. «Я Иосиф, брат ваш, которого вы продали в Египет», – повторил наместник. Но братья были едва живые от страха – они боялись, что он велит казнить их. Они упали на колени и молили о прощении. Но Иосиф велел им встать с колен и сказал:

> Но теперь не печальтесь, и да не покажется вам досадным, что вы продали меня сюда; потому что для сохранения жизни послал меня Бог пред вами. Ибо два года уже голод в стране и еще пять лет будут без пахоты

---

[1] Бытие (Берешит) 39:1–41:41.

[2] Samuel J. Mann, «Joseph and His Brothers: A Biblical Paradigm for the Optimal Handling of Traumatic Stress», Journal of Religion and Health 40:3 (Fall, 2001): 335–342.

> и жатвы. И послал меня Бог пред вами, чтобы оставить вас на земле и сохранить вашу жизнь до великого спасенья.[1]

Братья, потрясенные великодушием Иосифа, принялись целовать его и плакать у него на шее. Затем Иаков со всеми сыновьями пришел в Египет и поселился там. Спустя двадцать два года семья воссоединилась.

По прошествии семнадцати лет, когда умер Иаков, братьев вновь охватил страх перед Иосифом. Они думали, что сводный брат оттягивал свою месть и только ждал смерти главы семьи, чтобы взять реванш. И у них были причины бояться – ведь Иосиф двадцать два года не видел своих родичей. И он имел полное право все эти годы копить злость и обиду. Однако вопреки их ожиданиям, Иосиф не собирался мстить, – напротив, он оставался сдержанным и спокойным. Он сказал им: «Вот, вы умышляли против меня зло; но Бог порешил его к добру, чтобы сделать то, что ныне есть: чтобы сохранить жизнь многочисленному народу»[2]. Иосиф следовал тому самому принципу, который через много лет помогал рабби Акиве и рабби Гамзу преодолевать превратности судьбы. Он прекрасно знал, что все испытания, которые преподносила ему жизнь, даже те, в которых он не видел ничего хорошего, в итоге все равно обернутся благом.

Не теряйтесь – пользуйтесь

В наше время искусство управления гневом, подобное тому, каким владел Иосиф, демонстрировал Махатма Ганди. Покойный индийский бизнесмен Рамкришна Баджадж, который в молодости был счетоводом Махатмы Ганди (свои мемуары он иронично озаглавил «Чернорабочий Ганди») незадолго до смерти рассказал Президенту одну интересную историю. Доктор Махадев Десаи был известным анархистом и активистом подпольного движения за независимость Индии. Все индийские тюрьмы он знал изнутри. Впоследствии Десаи принял учение о ненасилии, проповедуемое Махатмой Ганди, и стал одним из его преданных сподвижников. С 1942 году он работал личным помощником Ганди и какое-то время отвечал на его письма. Индийский лидер получал тонны бумажной корреспонденции (телефонов в Индии тогда не было, да и до появления электронной почты было еще очень далеко). Среди

---

[1] Бытие (Берешит) 45:5-7.

[2] Бытие (Берешит) 50:20.

почты попадались и письма с угрозами и оскорблениями. Опасаясь того, что гневные письма расстроят Ганди и выведут его из душевного равновесия, необходимого ему для осуществления его миссии, Десаи решил защитить своего кумира от негативных эмоций. Он прятал от Ганди письма недоброжелателей и втайне от него отвечал на них сам. Но Ганди почуял, что что-то не так. Как-то раз он мягко упрекнул Десаи, сказав ему: «Что-то мне в последнее время приходят только хорошие письма. А где письма с критикой?». Слегка покраснев, Десаи признался в том, что утаивал от него все письма, содержащие негатив. До самой своей смерти в 1993 году он помнил фразу, которую произнес тогда Ганди. «Мне нужны негативные письма, – сказал он. – Мои критики – мои лучшие друзья, потому что они показывают мне, чему еще я должен научиться».

Этот взгляд на критику разделяли многие лидеры. Рабби Шолом Дов Бер, пятый Любавичский Ребе (1860–1920), учил тому, что нужно любить критику, поскольку «она поднимает на истинные высоты».[1] А один из самых выдающихся лидеров нашего времени, Нельсон Мандела, в 1991 году рассказывал в интервью с Биллом Мойерсом о том, как справлялся со своим гневом во время пребывания в тюрьме на острове Роббен-Айленд – в условиях, в которых любой мог стать подлецом, полным ненависти и злобы. В самом деле, как ему удавалось сохранять самообладание, когда вокруг царила жестокость и вопиющая несправедливость? Он признавался: «Со мной и моими сокамерниками обращались жестоко». Но ему удалось найти общий язык с тюремными надзирателями:

> Вы должны понимать, что надзиратели, которые следят за порядком в тюрьме, тоже рабочие, тоже люди, со своими проблемами. Их тоже эксплуатируют, они тоже жертвы системы. Мы стремились установить с ними хорошие отношения, помочь им в решении их проблем. Поступая так, вы забываете о всяком негативе и о таких вещах, как ненависть. Вы имеете дело с людьми, и вы хотите, чтобы они жили в мире со своим народом. И вы хотите, чтобы они пошли и принесли эту же весть своему народу, какую мы хотим принести нашему народу. В таком состоянии трудно найти в себе место для ненависти.[2]

---

[1] Rabbi Menachem M. Schneerson, Hayom Yom (Brooklyn, NY: Kehot Publications Society, 1988), Sivan 12.

[2] Nelson Mandela, interview by Bill Moyers, Beyond Hate (PBS/Mystic Fire video, 1991).

Через три года после этого интервью Президент присутствовал на церемонии вручения Нельсону Манделе Африканской премии лидерства. Президент США Билл Клинтон произнес речь, в которой упомянул о больших способностях новоизбранного президента ЮАР к самоконтролю: «Наверное, самым выдающимся его достижением является то, что он провел 27 лет за решеткой и вышел оттуда самым свободным из людей».

Вы можете возразить нам – мол, Иосиф, Махатма Ганди и Нельсон Мандела были прирожденными и харизматическими лидерами, и у них был дар свыше, позволяющий им владеть своими эмоциями. А как же мы, простые смертные? Да, нас никто не продает в рабство, не забрасывает гневными письмами и не заключает на 27 лет в тюрьму. Но нам этого и не нужно – иногда нас могут вывести из себя даже мелкие бытовые неудобства, которые периодически действуют нам на нервы. Иногда порез бритвой при утреннем бритье напрягает и тревожит нас больше, чем мысль о всей крови, пролитой Аль-Каидой (конечно, если среди жертв террористов не было кого-то из наших близких).

В 2004 году мать Раввина заказала в ателье костюм для его жены Штерни. Костюм предназначался для празднования бар-мицвы[1] старшего сына Раввина. Когда костюм был готов, женщины принесли его домой и внимательно осмотрели (помните о важности деталей, о которой мы писали в пятой главе?) – и вдруг обнаружили на рукаве, возле плеча, черное пятно от туши для ресниц. Они отнесли испачканный костюм владельцу ателье, и тот пообещал им, что швея заменит рукав (это меньшее, что они могли сделать за эти деньги). Но вечером владелец ателье позвонил им домой и сказал, что поскольку бар-мицва будет в субботу, они не успеют перешить костюм. Поэтому он предложил Штерни надеть костюм на бар-мицву, а после принести его в ателье для перешива рукава. Он прислал курьера, который привез пакет с костюмом, и Штерни, не раскрывая пакет, убрала его в шкаф.

В пятницу вечером Штерни готовилась к бар-мицве. Она открыла пакет и – *ой-вей*![2] – в нем не оказалось юбки. Сердце Раввина едва не остановилось. «Моя жена сейчас сойдет с ума, – сказал он себе. – Она же просто потеряет голову. Все выходные полетят к чертям» (даже раввины ис-

---

[1] Бар-мицва (ивр. «сын заповеди») – празднование еврейского совершеннолетия, которое, по еврейской традиции, у мальчиков наступает в 13 лет.

[2] Ой-вей! (идиш «о горе!») – междометие, выражающее разочарование, раздражение, недовольство.

пользуют такие выражения). Они принялись звонить в ателье, но поскольку был вечер пятницы, никто не брал трубку. Находясь на грани отчаяния, они отправили факс:

«СРОЧНО!
НЕТ ЮБКИ!
ПОЖАЛУЙСТА, ПРИШЛИТЕ МОЮ ЮБКУ!
ШТЕРНИ».

Перед заходом солнца они отправились в синагогу, чтобы сделать несколько праздничных снимков (еврейский закон запрещает фотографировать после наступления Шабата). Затем была молитва встречи Субботы и субботняя трапеза. Все это время Раввин ждал, когда его жена выйдет из себя, потеряв контроль. Но этого так и не произошло.

Поздно вечером, после вечерних служб в синагоге и праздничной трапезы, они вернулись домой и увидели, что на шкафу висит юбка Штерни. Няня рассказала им, что курьер привез ее перед самым заходом солнца. В пакете с юбкой была записка: «Мы приносим свои извинения за доставленные вам неудобства! В качестве компенсации мы с радостью подарим вам любой костюм из нашего ателье (на ваш выбор)».

Любое препятствие, встающее на вашем жизненном пути, – это испытание вашей выдержки и самообладания. Если бы Штерни расстроилась по поводу костюма, гости, пришедшие на бар-мицва ее сына, почувствовали бы, что что-то не так. Ее уныние передалось бы ее мужу, но... костюма-то все равно не было. Штерни сохраняла спокойствие и невозмутимость, гости были счастливы, Раввин был счастлив. В следующую субботу она надела свой новый костюм и получила еще один костюм в подарок от ателье.

Совет: Не теряйтесь – пользуйтесь. Актеры знают одно правило, которое позволяет им выходить из сложных и непредвиденных ситуаций, возникающих на сцене. Что делать, например, когда кто-то из актеров забыл текст, или не вышел на сцену, или какой-то реквизит расположен не там, где нужно? Ответ прост: использовать это обстоятельство. Это правило применимо и в любой другой сфере деятельности, в том числе и в бизнесе. Когда что-то идет не по плану, не по написанному вами сценарию, смело импровизируйте и используйте новые обстоятельства как новый мостик к вашей цели. Представьте себе такую ситуацию: вы ждали, что на презентацию придет 20 человек, а пришел всего один. Что делать? Используйте это обстоятельство: пригласите этого человека на ланч и обращайтесь с ним (или с ней) как с лидером, решающим самые

важные вопросы. Непредвиденные обстоятельства огорчают нас лишь потому, что не вписываются в наши планы. Но эти обстоятельства могут стать для нас окнами во что-то новое и, может быть, даже лучшее (конечно, при том условии, что мы освободимся от наших прежних установок). В конце концов, без тьмы не было бы и света. Свет рождается из тьмы.

Что делать, когда вы чувствуете, как в вас нарастает ярость? Шестой Любавичский Ребе Йосеф-Ицхак Шнеерсон, цитируя своего дядю, говорил, что когда подступает гнев, нужно подождать хотя бы 61 минуту – пока вновь не сможешь мыслить ясно.[1] Конечно, об этом легко говорить, когда мы спокойны. В те минуты, когда мы исполняемся праведным гневом и возмущением, остановиться бывает почти невозможно.

Метод 6.1
Как сдержать злость на начальника[2]

Несколько лет назад баскетболист Лэтрелл Спрюэлл потерял самообладание и схватил за горло тренера баскетбольного клуба Голден Стэйт Уорриорз. Несмотря на то, что тренер был намного ниже своего подопечного и не имел столь развитой мускулатуры, Спрюэлл душил его и угрожал убить. После он попытался остыть и взять себя в руки, но не смог, вернулся и нокаутировал высокопоставленное лицо мощным ударом. Конечно, до этого доходить не должно. Мы рекомендуем вам овладеть несколькими приемами, которые можно пустить в ход перед тем, как вы сомкнете пальцы на шее ненавистного начальника.

Сначала попытайтесь вежливо объяснить своему обидчику, что между вами возникло недопонимание и что он думает, что сказал вам что-то, чего на самом деле не говорил. Спокойным тоном скажите своему начальнику: «Мне жаль, что мы друг друга не до конца поняли. Это немного странно, но я слышал, как вы говорили кое-что, но вы только что сказали мне, что говорили совсем не то, что я слышал».

Апеллируйте к гуманности вашего начальника. Прикажите себе не горячиться. Ни в коем случае не показывайте эмоции в ответ на обвине-

[1] Rabbi Dovid Shraga Polter, Chassidic Soul Remedies: Inspirational Insights for Life's Daily Challenges. (Brooklyn, NY: Sichot in English, 2004), 20.

[2] Взято с сокращениями из статьи Стэнли Бинга (Stanley Bing) "Bing!", Fortune, January 12, 1998: 57-58.

ния. Будьте доброжелательны. Мягко сообщите начальнику о том, что вы не одобряете способ обращения к вам на повышенных тонах. Помните, что вы должны говорить о своем отношении к словам начальника, а не характеризовать самого начальника. Например: «Я тоже хочу добиться лучших результатов, но когда вы говорите это, я чувствую себя несправедливо обвиненным. Моя самооценка страдает, и мне трудно делать работу лучше, чем раньше».

Можете поговорить с начальством вашего начальства. Скажите что-то вроде: «Я не имею ничего против этого парня, он потрясающий тренер, но в последнее время он ко мне часто придирается. Вы не знаете, как помочь ему совладать со своими эмоциями?».

Вы можете просто промолчать. Не вступайте в спор. Выйдите за дверь, поболтайте с коллегами. Но следите за тем, чтобы ваше с начальником недопонимание не сказалось на результатах вашей работы. Покажите начальнику, что вы сосредоточены на своей работе, полностью погружены в нее, и каждый день делаете для компании все, что в ваших силах.

Наконец, прямо потребуйте: «Пожалуйста, прекратите меня отчитывать. *Немедленно*».

Ну а если ни один из этих методов не сработает, то вам ничего не останется, кроме как душить начальника. Но знайте, что за это вас могут уволить. И, возможно, до того, как вас уволят, вы поймете, что ваша работа не так уж и плоха.

Если, например, клиент закатил вам истерику, и вы будете отвечать ему в том же духе, то вы лишь обострите конфликт. Вы можете ослабить напряженность, если скажете: «Я слышу вас. Я здесь, чтобы помочь вам». Сделайте глубокий вдох (или, если есть возможность, прогуляйтесь). И, самое главное, избегайте агрессивных реакций – брани, обвинений и угроз.

Метод 6.2
Возвращение к истокам гнева

Есть еще одна, более надежная методика управления своим гневом. Она заключается в том, чтобы вспомнить и затем выразить (без применения насилия к окружающим) те эмоции, которые предшествовали гневу. Некоторые высказывания и ситуации всегда вызывают у нас воз-

мущение или страх. Все мы люди, и нам сложно избежать этих чувств, ведь мы склонны принимать все близко к сердцу. Что делать с этими мыслями и чувствами, когда они у нас появляются?

Подойдите к делу философски. Вместо того чтобы бездумно выплеснуть эмоции, понаблюдайте за своей реакцией, проанализируйте ее. Если вы будете осознавать свою реакцию и откажетесь от установки, что она оправдана только потому, что она ваша, то вы лучше поймете особенности своего поведения и проникнете в суть того, что происходит вокруг вас. (Например, у вас могут возникать такие мысли: «Интересно – всякий раз, когда он говорит о неубедительных прошлогодних результатах, мне хочется придушить его» или «Каждый раз, когда он едет в служебную командировку, мне кажется, что вместо него должен был быть я».) Наблюдайте за своими мыслями как за природным явлением, как за погодой. Это реально помогает.

Еще один способ – отступить, сориентироваться, осмыслить общую картину и решить, стоит ли игра свеч. Учитывайте разные обстоятельства, а не только те, которые касаются вас лично. Спросите себя, насколько это будет важно через месяц? А через полгода?

Если вы хотите проанализировать свою реакцию еще глубже, спросите себя: «Почему это выводит меня из себя?». Злость – это механизм самозащиты. По мнению психоаналитика Эриха Фромма, «доброкачественная» агрессия служит делу выживания индивида и рода.[1] Вы чувствуете потенциальную опасность. Вы словно бы уперлись спиной в стену и не видите никаких других способов заполучить желаемое, кроме применения агрессии. (На самом деле, в приступе ярости вы ничего не видите и едва помните, каким было ваше главное желание. Вами словно овладевает невидимая сила, внутренняя буря, которая ослепляет вас, бросая вам в глаза пыль и песок. В эти моменты вы не отвечаете за себя. Говорящие на немецком языке люди описывают это состояние фразами, которые приблизительно переводятся как «муха укусила» и «бес вселился».) Спросите себя: давно ли я переживаю подобные эмоции? Когда все началось? Когда я впервые в жизни испытал это состояние? Что тогда вызвало мой гнев?

Методика, описанная в разделе «Метод 6.1», основана на психодинамической теории личности. Есть и религиозный взгляд на этот вопрос. Он

[1] Erich Fromm, The Anatomy of Human Destructiveness (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1973), 4.

связан с понятием *Ашгаха пратит*[1], Божественного провидения. Ключ к управлению гневом – осознание того, что все, что происходит в жизни, происходит не случайно, и все к лучшему (так это изложено в Зоаре, классическом каббалистическом толковании Торы). Это не означает, что вы должны пассивно принимать все происходящее и со всем соглашаться.

Когда вы видите, что что-то идет не так, как надо, у вас есть полное право изменить ход событий. К примеру, вам нужно купить билет на конкретный рейс, но служащий аэропорта сообщает вам с широкой дежурной улыбкой: «Мне очень жаль, но посадочных мест на этот рейс больше нет, сэр!» В этом случае вы вправе сказать: «Извините, но я хотел бы поговорить с вашим начальством. У меня есть право купить билет на этот рейс. Я хочу попасть на этот рейс. Мне нужно попасть на этот рейс». Великий раввин и целитель Моше Маймонид (сокращенно Моше бен Маймон или РаМбаМ) 900 лет назад говорил, что гнев и мщение равносильны потере веры.

> Гнев... чрезвычайно пагубная привычка и человеку необходимо держаться от нее как можно дальше, необходимо учиться сдерживать гнев, даже в тех случаях, когда он оправдан. Если человек хочет настоять на своем мнении, если он главный в своей семье или общине и желает остальным блага, пусть он изображает перед ними гнев, чтобы произвести на них впечатление. Но при этом он должен контролировать себя и следить, чтобы притворный гнев не перешел в настоящий. Мудрецы учили: «Всякий, кто выражает свой гнев, подобен идолопоклоннику».[2]

Почему Рамбам сравнивал гнев с идолопоклонничеством? Перед нами встает один из самых сложных вопросов иудаизма. Если на дороге с вами столкнулся неосторожный водитель, грубо нарушивший правила, то эта авария была предопределена. Даже если (Боже избави!)

---

[1] Baal Shem Tov, Kesser Shem Tov. Hotafot #119 and #127. (Brooklyn, NY: Kehot Publications Society, [1794]1998). Понятие Ашгаха пратит, популяризированное в начале XVIII века Исраэлем Бааль Шем Товом, означает, что Бог – причина всего, что происходит в мире, и все осуществляется в соответствии с Его вселенским замыслом (даже в какую сторону склонится былинка – вправо или влево, зависит от воли Всевышнего).

[2] Rabbi Eliyahu Touger, trans., Maimonides's Laws of Daos (New York/New Jersey: Moznaim Publications, 1989), Chapter 2, Law 3.

кто-то убил члена вашей семьи, то это убийство было предопределено.[1] Рабби Шнеур Залман из Ляд писал: «Несчастье предрешено на небесах, и Бог действует через многих посредников».[2] О том же сказано и в Талмуде: «Господь посылает злого человека для злых дел, и доброго человека – для добрых дел».

Но если и водитель, и убийца – лишь орудия в руках Божьих, вправе ли вы подавать на них в суд, добиваться тюремного заключения, желать кары? Еврейский закон дает положительный ответ на этот вопрос. Вы вправе наказать виновного за то, что он взялся за исполнение злодеяния, за то, что принял на себя эту роль (но не за само деяние). В конце концов, никто не просил его выполнять эту душегубную миссию.

Однако наказывать – не значит давать выход своей злобе и ненависти; ведь гнев и ярость свидетельствуют об утрате веры. По словам рабби Залмана, «Того, кто действует под влиянием гнева и ярости, покинула вера в Бога и Божественное провидение». Если вы гневаетесь, значит, вы завязли в своих представлениях о том, как все должно быть, и не можете принять реальность такой, какая она есть. Значит, вы стали заложником обманчивого призрака, миража. В некотором смысле вы стали подобны тем израильтянам, которые плясали вокруг Золотого тельца. Гнев – это идолопоклонничество.

Случайность или провидение?

Вопрос веры поднимает другой вечный вопрос человеческого бытия: результатом чего являются происходящие с нами события – разумного замысла, случайного стечения обстоятельств, или человеческой воли? Действительно ли Бог уготовил Иосифу его судьбу? Или его удача была простой случайностью? Или же он пробивался своими силами, используя свои способности и дарования? Ответить на этот вопрос нам поможет одна история из жизни. Дело было в Германии, в канун Нового

---

[1] Некоторые еврейские теологи различают судьбу, предопределенную Богом, с одной стороны, и человеческую свободу воли – с другой. Но – в этом парадоксе вся красота еврейской мысли – судьба и воля могут сосуществовать: «Все предопределено [Всевышним], но [человеку] предоставлена свобода выбора». Пиркей Авот 3:15.

[2] Rabbi Shneur Zalman, «Iggeret Hakodesh», Tanya («A Holy Letter»), transl. Sholom and Levi Wineberg (Brooklyn, NY: Kehot Publications Society, 1998), Chapter 25.

года вскоре после падения Берлинской стены. Один человек, охваченный царившим в Гамбурге духом веселья и праздника, запустил в небо желтый шарик. К шарику он прикрепил новогоднюю открытку для своего старого, давно потерянного друга, живущего где-то в Восточной Германии (приписав обратный адрес). Желтый шарик исчез в холодном и ветреном небе, усыпанном мелкими звездами; и сильный восточный ветер понес его на восток. В нескольких тысячах метров над землей атмосферное давление понизилось, и шарик стал опускаться. Утром Нового года хозяин одного дома в Восточной Германии увидел висевший на ветвях его яблони желтый шарик. Сначала он страшно рассердился, приняв этот шарик за очередную шалость соседских детей, но потом заметил открытку и прочел ее. Оказалось, что ее отправителем был друг его юности, с которым он не виделся 40 лет – с того самого времени, как Германия была разделена на две части после Второй мировой войны. Так, благодаря воздушному шарику Вольфганг Штойдте из Гамбурга и Уве Крахт из Гремица вновь нашли друг друга в начале 2003 года.[1]

Что это было – случайность? Можно объяснить этот случай причинно-следственной цепочкой маловероятных событий. Случилось так, что господин Штойде отправился на праздничные гуляния, на которых продавались желтые шарики; он немного выпил и был навеселе; почувствовав тоску по молодости, он вспомнил о своем старом друге Уве. Во внезапном порыве он подписал открытку для Уве, прикрепил ее к шарику и запустил шарик в небо. Ветер был как раз восточным, атмосферное давление понизилось в нужный момент, шарик опустился на яблоню в Гремице, господин Крахт вышел утром Нового года полюбоваться на свою яблоню и так далее.

Или же можно признать, что вероятность подобного стечения обстоятельств – один к миллиарду, и поэтому все произошедшее – ничто иное, как ниспосланное Богом чудо. Как известно, даже Альберт Эйнштейн, который пытался найти логическое объяснение любым физическим явлениям, любил повторять: «Он [Бог] не бросает кости». А французский поэт Анатоль Франс писал: «Наверное, Случай – это псевдоним Бога, когда он не хочет подписываться своим именем».[2]

---

1 Stefan Klein, «Die Macht des Zufalls [The Power of Chance]», Der Spiegel, August 9, 2004, 104.

2 Albert Einstein, letter to Max Born, December 4, 1926. Anatole France, Le Jardin d'Epicure [The Garden of Epicurus] (Paris: CODA, [1895] 2004).

Но даже Анатоль Франс вставлял слово *«наверное»*, поэтому окончательного ответа на наш вопрос нет. В конечном счете, все сводится к выбору: что лучше для нас – воспринимать все в мире как случайность или как провидение? Некоторые люди не делают этот выбор вовсе, а стараются взять лучшее от одного взгляда и от другого. Рабби Гарольд Кушнер (Harold Kushner), чей четырнадцатилетний сын умер от прогерии[1], пишет в своей книге «Когда с хорошими людьми случаются плохие вещи»:

> Мир по большей части упорядочен и предсказуем, и в нем можно найти многочисленные свидетельства тщательной, безупречной работы Всевышнего. Но в нем все еще остаются очаги хаоса. Большую часть времени явления, происходящие в мире, обусловливаются незыблемыми естественными законами; но порой происходит нечто, не противоречащее этим законам, но выходящее за их рамки. Происходят события, которые в силу случая могли бы не произойти вовсе или произойти в другом варианте.[2]

В современном мире, который становится все более сложным и высокоорганизованным, признание роли Божественного провидения во всех событиях иногда придает больше сил и энергии, чем его отрицание. Ведь, допуская существование Божественного промысла, мы перестаем сокрушаться о тех событиях, которые не можем изменить, и вместо этого пытаемся лучше разобраться в нашей жизни. Это помогает нам принимать более взвешенные решения. В письме раввина Менахема-Мендела Шнеерсона от 1963 года были такие слова: «Что может послужить гарантией того, что человек поведет себя правильно и справедливо, если не вера в высшую силу?»[3] Обстоятельства, которые мы принимаем и используем по максимуму, перестают вызывать у нас раздражение и гнев. Риккардо Леви – основатель компании Catalytica, одного из крупнейших в фармацевтической промышленности предприятий-субподрядчиков, производящего лекарства против СПИДа AZT и Sudafed. По словам Леви, он прислушивается к прояв-

---

[1] Прогерия (греч. pro – раньше, gerontos – старец) – очень редкое генетическое заболевание, приводящее к преждевременному старению организма.

[2] Harold Kushner, When Bad Things Happen to Good People (New York: Avon, 1983), 52.

[3] Rabbi Joseph Ginsburg and Herman Branover, eds. Mind Over Matter: Teachings of the Lubavitcher Rebbe, Rabbi Menachem Mendel Schneerson, on Science, Technology and Medicine. (Jerusalem: Shamir, 2003), 15.

лениям Божественного промысла, что помогает ему принимать верные деловые решения. Его детище выросло из маленькой консалтинговой фирмы, ютившейся в подвале его дома в Нью-Провиденс, шт. Нью-Джерси, в фармацевтического и энергетического гиганта стоимостью 750 миллионов долларов, с 1800 сотрудников, с главным офисом в Силиконовой долине и фабрикой в Гринвилле, штат Северная Каролина. Двадцать пять лет Леви гордо наблюдал за этим превращением. А затем перед ним встала необходимость принять одно из самых трудных решений в его деловой карьере – продать ли одно из самых крупных и прибыльных подразделений компании или нет. «Раньше я никогда не думал о продаже, – вспоминает Леви, задумчивый 56-летний химик-технолог. – Предприниматель хочет удержать свое детище и владеть им всегда». Что еще больше осложняло дело, представитель потенциального покупателя, голландской фармацевтической компании DSM, внушал Риккардо сильную неприязнь. Его стиль общения раздражал Леви. Он чувствовал отвращение к этому человеку.

Тот факт, что Леви все-таки продал большую часть своей компании, сам по себе ничем не примечателен. Но, к сожалению, в большинстве современных бизнес-школ не рассказывают о том способе принятия решений, который использовал Леви. Когда ему поступило предложение о покупке фармацевтического бизнеса Catalytica, он тщательно обдумал несколько важных вопросов. Определение привлекательной для инвесторов цены было необходимо, но недостаточно. Как продажа скажется на его сотрудниках? Как она повлияет на клиентов? Сможет ли энергетическое подразделение Catalytica, которое не хотела покупать DSM, самостоятельно функционировать? И самое важное – чем он будет заниматься остаток своей жизни? Сначала Леви попытался ответить на эти вопросы методом логических рассуждений, а затем стал мыслить глубже. «Это деликатные вопросы, из разряда тех, которые не решаются на калькуляторе или в Excel, – объясняет Леви. – В таких случаях нельзя просто заполнить правый столбик, левый столбик, и успешно решить проблему. На первый план здесь выходит чувственный аспект. Что вы чувствуете? – вот что важно. Сердце – ваш компас. Как реагирует на этот вопрос ваша психика, как – все ваше мыслящее и духовное существо?»[1]

После того как Леви принял решение о продаже, ему пришлось прибегнуть к медитации, чтобы преодолеть антипатию к партнеру по переговорам. Он попытался вести себя с ним более приветливо, и увидел, что его

[1] Marc Gunther, «God and Business», Fortune, July 9, 2001.

доброжелательный настрой ускорил ход переговоров. В конечном счете, его собеседник тоже был человеком. В 2000 году Catalytica продала свой фармацевтический бизнес DSM; ее энергетическое подразделение стало самостоятельной открытой компаний, а Леви – ее председателем.

Совет: Помните, что 99,9% всего, что происходит в вашей жизни, не является атакой на вас лично. Ливневый дождь, начавшийся во время вашей игры в гольф, не обладает индивидуальностью. Подобные мысли выдают в вас гордыню. Большинство людей значительную часть своего времени не занимаются изысканием способов отравить вам жизнь. Они настолько заняты своей собственной жизнью, что у них остается очень мало сил и энергии на то, чтобы строить козни другим. «Всякий, кто умаляет себя и относится к себе легкомысленно в той или иной ситуации, – [истинно] великий человек, достойный уважения...»[1], – писал Маймонид.

Метод 6.3 Привитие сотрудникам навыка управления эмоциями

Если перейти с личностного уровня на уровень организации, то здесь у вас есть возможность привить своим сотрудникам навык управления эмоциями. Инвестирование средств в различные программы по уменьшению конфликтов внутри организации приносит свои плоды. Несколько лет назад в США произошла серия инцидентов с участием работников Почтовой службы, которые в состоянии слепой ярости учиняли массовые расправы над своими коллегами. В связи с этими событиями в американский сленг вошло выражение «going postal»[2], а почтовый работник стал излюбленным героем анекдотов про ярость на работе. Эти единичные случаи, в результате которых нередко погибали люди, были лишь предвестием беды. Беда пришла тогда, когда федеральную Комиссию равных возможностей в сфере занятости накрыло лавина-

[1] Moses Maimonides, Mishneh Torah, approx. 1170–1180, Chapter 8.

[2] Go postal (возможно, образовано по аналогии с «go mental» – «сойти с ума», «психануть», «взбеситься») – идиоматическое выражение, используемое в значении «сойти с ума», «впасть в исступление», «крушить, расправляться».

ми жалоб от возмущенных и разочарованных сотрудников Почтовой службы США. К 2007 году количество жалоб на угрозы, сексуальные домогательства, расовую дискриминацию и другие злоупотребления со стороны начальства внутри этой организации достигло рекордной цифры – 30 000 за год. Необходимо было срочно что-то делать. Вскоре пришло решение – в организации была введена программа урегулирования конфликтов с удачным названием «Redress»[1] (аббревиатура, которая расшифровывается как «Resolve Employment Disputes, Reach Equitable Solutions Swiftly» – «Разрешение трудовых споров, быстрый поиск справедливых решений»).

Со времени введения программы организация достигла невероятных успехов в устранении насилия среди сотрудников: с сентября 1998 года по июнь 2000 года сотрудники попытались решить с помощью посредников 17 645 неформальных споров; 80% из них было успешно решено. В то же время количество официальных трудовых споров снизилось с 14 000 в 1997 году на 30%. Чиновники органов юстиции, которые запустили программу «Redress» после коллективного иска 1994 года, подсчитали, что программа помогла Почтовой службе США сэкономить миллионы долларов на судебных издержках. Кроме того, благодаря программе поднялась производительность труда сотрудников, не говоря уже о повышении чувства удовлетворенности от работы. «Выяснилось, что компании очень заинтересованы в посреднических программах, – заявляет Синтия Холлберлин, одна из юристов, курирующих «Redress». – Эти программы помогают не только решить текущие проблемы, но и обеспечить более эффективную коммуникацию в будущем»[2].

Как сотрудники Почтовой службы добились таких результатов? Одной из задач, которую ставили перед собой кураторы программы «Redress», было научить сотрудников владеть своими эмоциями. Так, например, однажды произошел конфликт между администратором Почтовой службы и одним из сотрудников – между белой женщиной и афроамериканкой. Речь шла о постоянных опозданиях сотрудницы. В пылу спора ни одна из сторон не желала слушать другую. Покричав друг на друга полтора часа, женщины угомонились. Внешний посредник Элейн Кирш воспользовалась затишьем и заметила, что у них гораздо больше общего, чем они могут себе представить. Когда сотрудницы вернулись

---

[1] Redress (англ.) – исправление, восстановление.

[2] Mickey Meece, «Management; The Very Model of Conciliation», New York Times, September 6, 2000.

к обсуждению своих разногласий, одна из них неожиданно сказала другой: «Ты никогда не лжешь. Ты всегда говоришь то, что думаешь». Лед тронулся. Затем выяснилось, что сотрудница все время опаздывала потому, что не могла найти няню для своего ребенка, болеющего астмой. Они пришли к взаимному согласию, договорившись, что сотрудница будет предупреждать о том, что задержится, по телефону, а ее администратор будет относиться к ней с бóльшим пониманием.

Умение владеть эмоциями играет большую роль в успехе вашего бренда, в вашем статусе лидера (ведь одна вспышка гнева может довольно долго сказываться на вашей репутации). Однако создание и укрепление авторитета лидера требует гораздо большего. А именно, добросовестности – принципиально важного соответствия между словом и делом.

Резюме

- Способность контролировать свои эмоции является неотъемлемой составляющей самодостаточной личности лидера, ее отличительной чертой. Выплескивание гнева опасно для здоровья и может привести к потере друзей и союзников. Неуправляемый гнев может даже способствовать преждевременной смерти. Выражение негативных эмоций свидетельствует о слабости. Оно равносильно потере вами веры в судьбу.
- Помните, что независимо от того, можете ли вы объяснить происходящие с вами события или нет, все они рано или поздно обернутся для вас благом (правда это или нет, но такое мироощущение придает силы).
- Управлять своими эмоциями можно при помощи следующих методов: сделать перерыв (или прогуляться); избегать выражений, которые могут обострить конфликт; вспомнить, какие эмоции предшествовали вашему гневу.
- Вы можете решить проблему трудовых конфликтов на организационном уровне, как это сделала Почтовая служба США. Учредите программу посредничества при решении трудовых споров.
- Если вы будете сохранять спокойствие и невозмутимость, то, возможно, в один прекрасный день вы станете премьер-министром Египта.

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

ЗАПОВЕДЬ VII
Не прелюбодействуй: добросовестность

Причина всех распрей между мной и моими ближними –
в том, что я не говорю то, о чем думаю,
и не делаю то, о чем говорю.

Мартин Бубер

Незаконное мы делаем незамедлительно.
Антиконституционное занимает чуть больше времени.

Генри Киссинджер

СЕДЬМАЯ ЗАПОВЕДЬ: «Не прелюбодействуй». Что такое прелюбодеяние? Это может быть как распутное поведение, так и предательство собственных принципов. Ценнейшим источником, из которого черпает силы лидер, является не авторитет, не должность, не популярность и не банковский счет, а совесть. Добросовестность, способность быть верным своему слову – поддерживать идеальное соответствие своих слов и своих дел – наверное, главный козырь лидера. В мире киберпространства, глобальных финансовых рынков и виртуальных компаний всегда есть риск потерять нравственные ориентиры. Ложь, мошенничество и коррупция нередко остаются безнаказанными. Иудаизм представляет собой универсальную систему принятия этических решений, позволяющую видеть грань между тем, что правильно, и тем, что неправильно. Прочитав эту главу, вы узнаете о том, как решать нравственные дилеммы путем определения своих приоритетных ценностей.

Библия рассказывает историю об Иуде (одном из братьев Иосифа), у которого была изумительно красивая невестка по имени Тамарь. Эта женщина дважды овдовела и сполна хлебнула горя. Еврейский закон требует, чтобы братья женились на вдовах своих братьев, если те умирают бездетными. Так они обеспечивают продолжение рода покойных братьев[1]. Поэтому когда Ир, первый муж Тамари, скончался, на ней женился его брат Онан. Однако во время близости с Тамарью Онан «изливал [семя] на землю», чтобы не оплодотворить ее. Вероятно, за этот грех (который получил его имя – «онанизм») он был наказан ранней смертью.

Когда Тамарь овдовела во второй раз, Иуда по закону должен был отдать ее своему третьему сыну, Шеле. Но Иуда был полон суеверного страха – он думал, что на Тамари лежит какое-то проклятье и она каким-то образом причастна к смерти его сыновей. Под предлогом того, что Шела слишком юн для женитьбы, Иуда сказал Тамари, чтобы она ходила во вдовах и ждала, пока его третий сын не подрастет.

Прошло много времени, Шела уже вырос и возмужал, но Иуда продолжал тянуть время. Тамарь чувствовала себя изгоем. Что ей оставалось делать? Она взяла свою судьбу в свои руки и использовала имеющиеся у нее средства. Когда она услыхала, что Иуда отправился к Фамну стричь овец, она села на обочине дороги, ведущей к Фамну, и стала ждать. Как она и рассчитывала, Иуда, увидев ее, не узнал и принял за блудницу.

Поскольку Иуда был вдовцом, и траур по его покойной жене уже закончился, он поддался своему желанию. Он подошел к прекрасной женщине и попросил ее об услугах. (До получения Торы в 2448 г. проституция не запрещалась израильтянами.) Она спросила его, чем он будет расплачиваться; он ответил, что пришлет ей козленка из своего стада. Тамарь потребовала в залог будущей платы печать, перевязь и трость Иуды. Позже Иуда послал своего друга отнести ей козленка, но друг не нашел ее – загадочная женщина исчезла.

Иуда даже не догадывался о том, что делил ложе со своей невесткой. Прошло три месяца, и стало заметно, что Тамарь беременна. Иуда, узнав об этом, приговорил ее к смерти за блуд. Тамарь же, не став обличать отца своего ребенка публично, смиренно согласилась нести на-

[1] Второзаконие (Дварим) 25:5–10. Этот вид брака носит название «ибум» или «левират» (от лат. levir – деверь, брат мужа).

казание. Но перед казнью она передала Иуде печать, перевязь и трость с запиской: «Я беременна от того, чьи эти вещи. Узнавай, чья эта печать, и перевязь, и трость». В самый последний момент Иуда вдруг понял страшную и постыдную правду: отцом ребенка был он сам. Смело, на глазах у всех, он признал свою ошибку и объявил: «Она правее меня».[1]

Иуда был не первым человеком на земле, не устоявшим перед соблазном. Соблазн – явление такое же древнее, как человечество. Господь спросил: «Адам, где ты?», и Адам спрятался, сгорая от стыда. На протяжении всей Торы мы встречаем истории о соблазне и искушении – начиная с истории об Адаме и Еве, которые попробовали плод с Древа Познания, и заканчивая историей о сынах Израиля, которые плясали вокруг Золотого тельца. Неудивительно, что мудрецы в Талмуде говорят: «Чем более велик человек, тем больше его склоняет к злу».[2]

Даже царь Давид, один из величайших еврейских лидеров своего времени, знал, что, как и у всех людей, у него есть темная сторона. Человек, когда-то отважно победивший Голиафа, впоследствии превратился в черствого правителя. Он отправил израильтян на войну, а сам остался в безопасных стенах Иерусалима. Прогуливаясь по крыше царского дома и любуясь закатом, он увидел, как купается прекрасная Вирсавия, и тайно наблюдал за ней, а затем вызвал ее во дворец и спал с ней. Вскоре Вирсавия послала известить Давида о том, что беременна. Тогда Давид позвал к себе ее мужа, Урию Хеттеянина, и напоил его. На следующее утро он отправил командующему своей армией письмо с простым указанием: «Поставьте Урию там, где будет самое сильное сражение, и отступите от него, чтоб он был поражен и погиб».[3] Это было заказное убийство. Давид запечатал письмо и послал его с Урией (Урия не знал, что везет письмо с собственным смертным приговором). Возможно, царь и имел право так поступать, но не прошло и месяца, как он стал одновременно и прелюбодеем, и убийцей.

Но вернемся в наши дни. Некоторые из крупнейших лидеров современности были падки на соблазн и не могли удержаться от супружеских измен. Не хочется никого обидеть, но Мартин Лютер Кинг и Джон

---

1 Бытие (Берешит) 38:9–26.

2 Талмуд, Сукка 52А. По еврейским представлениям, Бог создал злое начало и Тору для его исправления.

3 Вторая книга Царств (Шмуэль II) 11:2-15.

Ф. Кеннеди вошли в историю XX века не только как харизматичные лидеры, но и как известные обольстители. Их романы на стороне были уже многократно и убедительно описаны многими авторами, поэтому мы не будем здесь этого касаться.[1]

Что действительно нуждается в нашем описании, так это история одного более близкого к нам по времени лидера – бывшего губернатора штата Нью-Йорк Элиота Спитцера, чье грехопадение было столь же тяжким, сколь и быстрым. Талантливый и целеустремленный парень, окончивший Принстонский университет и юридическую школу Гарвардского университета, обрел национальную славу сразу после того, как был назначен на пост генерального прокурора штата Нью-Йорк. В это время Спитцер с рвением неутомимого борца за нравственность начинает преследовать и пресекать деятельность бандитов, коррупционеров с Уолл-стрит и предпринимателей, нанимающих на работу нелегальных эмигрантов. Человек, изображающий из себя защитника прав американских инвесторов, везде умудряется выявить случаи «предательства общественного доверия», которые он характеризует не иначе как «шокирующие» и «криминальные». В 2007 году, будучи губернатором Нью-Йорка, Спитцер производит чистки в своей администрации, возвещая начало новой эры «чистой политики». А спустя год, в марте 2008 года, через два дня после уличения его в связях с элитным борделем, он объявляет о своей отставке. Это ошеломляющее событие последовало вскоре после того, как сотрудники федеральных правоохранительных органов записали звонок Спитцера, сделанный им с целью заказа дорогой проститутки. В ходе расследования выяснилось, что Спитцер, отец трех несовершеннолетних девочек, потратил на проституток около 80 000 долларов. Как ни странно, одним из тех преступлений, с которыми Спитцер наиболее яростно боролся, была проституция.

Головокружительный взлет и стремительное падение Элиота Спитцера имели поистине шекспировский размах. Однако Спитцер не был единственным, кого постигла такая участь. Сенатор Дэвид Виттер, прославившийся как поборник традиционных семейных ценностей, был постоянным клиентом профессиональной проститутки Мадам Ди Си. Конгрессмен Марк Фоли вел борьбу против порнографии с использованием детей в Интернете. Однако это не помешало ему рассылать несо-

[1] Taylor Branch, Parting the Waters: America in the King Years, 1954–63. (New York: Simon & Schuster, 1989); Seymour Hersch, The Dark Side of Camelot (Boston: Little, Brown, 1997).

вершеннолетним практикантам Конгресса непристойные сообщения по электронной почте.

Внебрачные связи – довольно обычное явление. В распоряжении адвокатов, занимающихся разводами, сегодня есть система электронной оплаты E-Zpass, с помощью которой можно уличить человека в супружеской неверности. Эта система помогает отследить проезд автомобиля через пункты платежей платных автострад. Она действует уже в 12 штатах на Северо-Востоке и Среднем Западе. «С помощью E-Zpass можно легко определить, ездили ли вы на встречу с любовницей или любовником», – говорит адвокат Жаклин Барнетт, ведущая бракоразводные процессы.[1]

В Европе неверным супругам приходится легче: в 2008 году Верховный суд Италии постановил, что граждане не могут быть наказаны за сокрытие своих любовных романов. Итальянская полиция расследовала следующее уголовное дело: 48-летняя женщина на время дала свой мобильный телефон любовнику. Любовник позвонил с этого телефона мужу женщины и нанес ему словесные оскорбления. Когда полицейские нашли автора звонка, женщине были предъявлены обвинения в том, что она не рассказала полиции о любовной связи с этим человеком. Местный суд признал ее виновной, однако Верховный суд был не согласен с этим приговором. «Такое обстоятельство, как наличие любовницы или любовника, портит репутацию человека. Сокрытие подобного факта от следствия было способом самозащиты», – объяснил суд.[2]

А во Франции мужья, ходящие «налево», могут даже заручиться профессиональной поддержкой. Бывший частный детектив Регина Муизард открыла в Париже компанию Alibila, которая предоставляет мужчинам и женщинам алиби для сокрытия фактов внебрачных отношений – начиная от ложных телефонных звонков и заканчивая «липовыми» приглашениями на загородные мероприятия. Всего за 19 евро клиент может заказать телефонный звонок и получить 12 часов «прикрытия». За большую плату компания готова предоставить дополнительные услуги: заказать номер в гостинице, организовать романтические подарки для возлюбленной, предоставить недоверчивой супруге чеки из несуществующих ресторанов, подарки с вымышленных конференций, поддельные

---

[1] Chris Newmarker, «Toll Records Trip Up Philanderers», ABC News, August 10, 2007.

[2] Phil Stewart, «Lying about your lover is 'self-defense' in Italy», Reuters, March 7, 2008.

счета или отправить открытки из тех мест, в которых должен находиться клиент по мнению его жены.[1]

Пандемия лжи во всех слоях общества

Как и адюльтер, коррупция (злоупотребление властью ради личной выгоды, а также «погоня за рентой» в экономике) существовала с тех самых пор, как появились деньги, если не раньше.

Римский император I века Веспасиан установил возмутительный налог на общественные туалеты Рима, а когда получил деньги с этого налога, произнес грубоватую фразу *Pecunia non olet* (лат. «Деньги не пахнут»). Много веков спустя, в 1920 году итальянский иммигрант Чарльз Понзи основал в Америке компанию Securities Exchange Company, обещающую обыкновенным людям необыкновенную прибыль. На несколько месяцев Бостон стал местом проведения очень интересного ежедневного ритуала. Каждое утро сотни людей (их число постоянно росло) выстраивались в очередь у офиса компании Понзи. Многие приносили сбережения, которые копили всю жизнь. Они передавали деньги кассирам, сидящим за старомодными решетчатыми окошечками. Пачки банкнот штабелями укладывались в кассы, а когда они начинали вываливаться оттуда, их бросали в специальные корзины.

В обмен на свою валюту каждый вкладчик получал маленький разноцветный сертификат, по которому каждые 45 дней можно было получать 50% дохода. Понзи открыл свой бизнес в 1919 году; в феврале 1920 года он «заработал» на нем 5290 долларов; в апреле – более 140 000; в мае – более 440 000; в июне – 2,5 миллиона, а в июле – около 6,5 миллионов долларов (в то время как президент Гарвардского университета зарабатывал 6000 долларов в год).

Имя Понзи по сей день остается синонимом финансовых пирамид.[2] Этот человек направил свои лидерские таланты – харизму, обаяние, ум в сочетании с изобретательностью, необходимой для проведения сложных финансовых операций, – на организацию грязной и циничной работы по строительству колоссальной пирамиды – «Схемы Понзи». Эта схема

---

[1] Catherine Price, «Having an affair? New you've got an alibi», Salon, September 14, 2007. *http://www.alibila.com.*

[2] David Margolick, «His Last Name Is Scheme», New York Times Book Review, April 10, 2005. Michael Zuckoff, Ponzi's Scheme: The True Story of a Financial Legend (New York: Random House, 2005).

принесла миллионы тем, кто над ней колдовал, и лишила 30 000 людей средств к существованию. Разумеется, это было не созидательное лидерство. Этот вопрос всегда важен – во имя чего действует лидер? В данном случае он действовал во имя и от лица преступного мира.

В наши дни тоже немало финансовых пирамид – сложный механизм мирового рынка и анонимность виртуального пространства предоставляют множество лазеек для любителей «легких» денег. В последние годы в газетах каждый день можно увидеть не одну, а сразу несколько статей о мошенничестве, взяточничестве и теневых сделках.

На протяжении 2001 и 2002 годов в разделах деловых новостей то и дело писали о махинациях руководителей Enron Кеннета Лэя, Джеффри Скиллинга и Эндрю Фестоу. Но это была лишь капля в океане. Дэниел Х. Бэйли был приговорен к тюремному заключению за фиктивную сделку с продажей банку Merrill Lynch трех нигерийских барж, принадлежащих Enron.

В 2007 году Хайнрих фон Пирер, председатель немецкого электротехнического концерна Siemens, подал в отставку в связи с разразившимся вокруг него коррупционным скандалом. Под его руководством компания платила мзду иностранным чиновникам, благодаря чему заключала крупные контракты.

Немецкий производитель автомобилей Opel просто разлагался от коррупции – целые подразделения получали взятки от поставщиков. Размеры взяток колебались от компьютеров до путевок в дома отдыха.

В 2005 году соучредители 450-миллионного хеджевого фонда Bayou Group Самуэль Израиль III и Дэниел Марино признали себя виновными в мошенничестве. В частности, они подтвердили, что миллионы, выкачиваемые из инвесторов, шли не на бизнес, а на их личное обогащение.

Двумя месяцами позже федеральный суд признал Пола Джонсона, бывшего аналитика Уолл-стрит, виновным в нарушении федерального закона о ценных бумагах и предоставлении инвесторам заведомо ложной аналитической информации. (Ранее Джонсон был коллегой Президента – с 1992 года он преподавал в Колумбийском университете курс анализа ценных бумаг. По иронии судьбы, в тот самый день, когда ему был вынесен приговор, он должен был читать лекцию о стоимостном инвестировании. Студентам повезло, что он не преподавал предпринимательскую этику.)

Некоторым так называемым деловым лидерам удается уйти от ответственности за свои действия. Их заработок не зависит от производительности компании, и если компания терпит убытки, их личный карман никоим образом не страдает.

Двое исследователей из Гарвардского и Корнелльского университетов писали в книге «Оплата без учета результатов работы» («Pay without Performance») о том, что с начала 1990-х оплата труда топ-менеджеров растет в два раза быстрее, чем курсовая стоимость акций, и намного быстрее, чем доход возглавляемых ими корпораций. Морис Хэнк Гринберг только за 2004 год заработал 34,1 миллиона долларов, в то время как акции AIG обесценились, опустившись на 11,4% ниже индекса S&P 500. В 2007 году глава Citigroup Чарльз Принс получил не менее впечатляющий доход – 29,5 миллиона долларов. И это после того как Citigroup объявила о том, что ей предстоит выплатить ипотечную задолженность в размере 11 миллионов! А Стенли О'Нил в 2007 году ушел из Merrill Lynch с выходным пособием в 159 миллионов долларов, после того как его фирма списала долг по ипотечному кредиту в размере 7,9 миллиардов.

Подобный беспредел и моральное падение наблюдаются не только в бизнесе. Возьмем научное сообщество. Южнокорейский ученый Хванг У Сук был дискредитирован за то, что подделал отчет о своем исследовании, проводившемся на стволовых клетках. Ученым оставалось лишь удивляться его стремительному взлету. Ему удалось ввести в заблуждение многих, в том числе и ведущие научные журналы, прежде чем последовало разоблачение и стремительное падение.

Рынок студенческого кредитования тоже оказался на плохом счету, когда выяснилось, что персонал колледжей, оказывающий финансовую помощь (в том числе и некоторые сотрудники Колумбийского университета, в котором Президент преподает курс лидерства), брал взятки от отдельных кредиторов и способствовал увеличению их клиентуры. (Во внесудебном соглашении с генеральным прокурором Нью-Йорка Колумбийский университет согласился выплатить 1125 миллионов долларов в Национальный образовательный фонд финансовой помощи. Кроме того, за его комитетом по оказанию финансовой помощи в течение 5 лет будет осуществляться строгий надзор.)

Неудивительно, что с такими примерами для подражания учащиеся американских колледжей сами начинают лгать. Опрос, проведенный исследовательской организацией Pew Research Center, показал,

что среди подростков, имеющих интернет-аккаунты, 46% сообщают о себе частично ложную информацию; из них 8% признались, что их интернет-профили «по большей части или полностью» вымышлены.[1] Теоретически дети понимают, что лгать нельзя: по результатам опросов, 98% подростков считают, что в человеческих взаимоотношениях необходимы честность и доверие. Но опрос, проведенный доктором Нэнси Дарлинг из Пенсильванского государственного университета, выявил, что 98% тинейджеров лгут своим родителям о том, на что были потрачены карманные деньги, встречаются ли они с кем-нибудь и что они надевали. Также они лгут о том, на какой фильм ходили в кино и с кем они туда ходили. Они лгут, когда встречаются с друзьями, которых не одобряют их родители, когда принимают алкоголь или наркотики, когда ездят на автомобиле в нетрезвом состоянии.[2] Если 98% подростков говорят, что в отношениях необходима честность, и при этом 98% лгут своим родителям, то следующее поколение лидеров не сулит нам ничего хорошего.

И вновь о политиках. За последние пять лет в штате Нью-Джерси за коррупцию было осуждено более 100 государственных чиновников и представителей местной власти. Вдова покойного палестинского лидера Ясира Арафата Суха только за период с 2002 по 2003 год разбогатела на 7 миллионов долларов (деньги, тайно переводимые на ее счета, предназначались для помощи палестинским семьям). Сын бывшего премьер-министра Израиля Ариеля Шарона Омри признал себя виновным в подделке документов и лжесвидетельстве. В 1999 году он регистрировал фиктивные компании, через которые привлекались незаконные средства для финансирования избирательной кампании его отца. Омри Шарон был приговорен к девяти месяцам тюремного заключения, в приговоре суда было написано: «Это болото политической коррупции необходимо иссушить до основания».[3]

Первый глава Государственного управления КНР по контролю над качеством медикаментов и продуктов питания Чжэн Сяоюй, который лоббировал создание комитета по борьбе с корпоративной коррупцией, был уличен в получении многочисленных подарков и взяток от фарма-

---

[1] Amanda Lenhart and Mary Madden, «Teens, Privacy and Online Social Networks», Pew Internet and American Life Project, Pew Charitable Trusts, April 18, 2007:18.

[2] Po Bronson, «Learning to Lie», New York, February 10, 2008.

[3] «Sharon son jailed for corruption», BBC News, February 14, 2006.

цевтических компаний – автомобиля, виллы, мебели, 300 000 долларов наличными, акций различных компаний (в общей сложности 850 000 долларов для себя и членов своей семьи, которые были в курсе происходящего). 10 июля 2007 года Сяоюй был казнен.[1]

Список можно продолжать долго, но вряд ли в этом есть необходимость. Основная мысль ясна. Лидеры всех мастей соблюдают законы и этические нормы лишь на словах, подобно неверным супругам, которые клянутся в своей верности, но при этом тайно ходят «на сторону». «Быть человеком слова» – звучит довольно просто, но это одна из самых сложных задач как в жизни, так и в бизнесе. Особенно это касается лидеров, которые всегда на людях, – общественность и СМИ следят за тем, чтобы они несли ответственность за свои поступки и поступки своих подчиненных.

Даже если человек не нарушает законы и этические нормы, ему бывает сложно поступать в соответствии со своими словами. Руководители любого ранга и величины, начиная с политиков, охотящихся за голосами избирателей, и бизнесменов, ищущих способы «сшибить деньгу», и заканчивая сотрудниками ООН, мечтающими об увеличении бюджета, часто дают благородные обещания, но не выполняют их. Многие экономически развитые страны торжественно обещали выделить миллиарды долларов на помощь суданской провинции Дарфур. И что в результате? Деньги текли в Дарфур не рекой, как было обещано, а тоненькой струйкой. Политики дают грандиозные предвыборные обещания, но как только приходят к власти, меняют свой политический курс, либо, что еще хуже, начинают перекачивать деньги на счета своих друзей или родственников. Это сродни тому, как мы на Новый год обещаем себе записаться в тренажерный зал и сбросить вес, но уже через несколько недель забываем об этом обещании. Мир охвачен пандемией вранья.

Кризис субстандартного ипотечного кредитования 2007 года, который в 2008 году перерос в настоящее экономическое цунами, отчасти был вызван тем, что ссуды давались людям, которые лгали об уровне своих доходов при заполнении заявок на ипотеку. За десять лет, прошедших с 1998 года, более 7 миллионов людей купили дома за счет субстандартных кредитов. К концу 2007 года число заемщиков, не способных вернуть кредиты, достигло одного миллиона. Просто удивительно – мы знаем, как безопасно долететь до Луны и вернуться обратно, мы знаем

[1] David Barboza, «A Chineses Reformer Betrays His Cause, and Pays», New York Times, July 13, 2007.

сокровенные тайны человеческого ДНК, но мы не знаем почти ничего о том, как жить в соответствии со своими обещаниями. А также о том, как заставить других людей отвечать за свои слова.

В этом смысле лидерство представляет собой двойственную задачу. Ивритское слово *мелех* («царь») состоит из двух корневых слов – *мал* («говорение») и *лех* («ходьба»). Из этого следует, что лидер – это тот, кто говорит с людьми, вдохновляет и мотивирует их на то, чтобы следовать к цели, к которой они не смогли бы идти сами. Но слово *мелех* содержит еще более глубокий смысл: лидеры должны следовать своим словам, выполнять свои обещания. Маймонид указывал на то, что раввин (учитель) – это не тот, кто много знает, а тот, кто воплощает свои знания в жизнь. Многие положения иудаизма передаются из уст в уста; порой чтения книг бывает недостаточно. Вы должны переживать то, о чем говорите, отождествлять себя с этим. (В отличие от священников некоторых других религий, раввины должны жениться и иметь детей – чтобы их слова не расходились с делами, чтобы познавать жизненные трудности не в башне из слоновой кости[1], а в реальных жизненных условиях.)

Желания быть порядочным человеком тоже недостаточно. «У истоков кризиса морали, – писал еврейский богослов Авраам Иехошуа Хешель, – лежит представление о том, что сущность добра – это доброе намерение»[2]. Согласно еврейской философии, важен не принцип и не намерение (в конце концов, благими намерениями вымощена дорога в ад), а действие. Действие – высшая добродетель и лучший учитель. Еврейское учение основывается на следующем положении: вы не можете пронаблюдать за тем, что происходит в голове другого человека, поэтому вы не можете знать наверняка, честен он или притворяется. Но вы можете пронаблюдать за действиями этого человека. Мы не можем знать, искренен ли человек в своей молитве, но мы можем знать, соблюдает ли он еврейские законы и обычаи или нет, потому что можем объективно это пронаблюдать. Действие – это наивысшая ценность. По словам Хешеля, «деяние – есть источник святости».[3] Если вы лидер,

---

[1] Жить в башне из слоновой кости – жить в отрыве от действительности, в самоизоляции, не зная проблем внешнего мира и обычных людей (из стихотворения французского критика и поэта Шарля Огюстена Сент-Бева).

[2] Abraham J. Heschel, «No Time for Neutrality», in Susannah Heschel, ed., Moral Grandeur and Spiritual Audacity: Essays (New York: Farrar, Straus & Giroux. 1997), 131.

[3] Там же.

вы не можете просто объяснить своим подчиненным (или, если уж на то пошло, своим детям), как нужно поступать, – вы должны продемонстрировать это своими действиями, подать личный пример.

Сила искреннего признания

Французский философ-экзистенциалист Жан-Поль Сартр и писательница Симона де Бовуар всю жизнь пытались следовать своему принципу – они называли его принципом «прозрачности отношений». Они познакомились в Париже в 1929 году, во времена своего мятежного студенчества. Начав встречаться, они заключили договор, в котором откровенно условились, что не будут хранить друг другу верность. Они договорились, что их отношения будут «условными», но при этом они сохранят свой «первостепенный» союз, основанный на предельной честности. Они будут рассказывать друг другу обо всем и будут делать все, что захотят.

В 1932 году, когда Симона получила должность преподавателя, в ее спальне появился «гарем» учениц (как назвал это Сартр). Сартр попытался обольстить ее любимицу, светловолосую Ольгу, но ему это не удалось. Тогда он переключился на Ольгину сестру Ванду. Но после первого поцелуя Ванда бросилась в ванную, где ее вырвало.

Если коротко, Сартр и Бовуар не были полностью верны принципу «прозрачных отношений». Они плели утонченные паутины лжи, чтобы удерживать возле себя своих любовников. После того как Сартру удалось, наконец, соблазнить Ванду, его ложь стала приобретать самые изощренные формы. Он врал Ванде, чтобы поддерживать видимость своих исключительных обязательств перед ней и чтобы скрыть от нее, что он все еще делил постель с Бовуар и, время от времени, с другими женщинами. Когда началась Вторая мировая война, Сартр был мобилизован и служил в метеочасти, расположенной в Эльзасе. Приезжая на побывку в Париж, он через своих товарищей каждый день посылал Ванде письма «с фронта», и девушка не догадывалась о том, что Сартр писал из гостиницы на соседней улице, где проводил время с Бовуар.[1]

Наблюдая за подобными людскими играми, Хешель задавался вопросом: «Как оставаться честным? Самый важный вопрос, который должен вставать перед человеком каждый день, – как остаться поря-

[1] Hazel Rowley, Tête-a-Tête: Simone de Beauvoir and Jean-Paul Sartre (New York: Harper-Collins, 2005).

дочным в мире, где больше всего ценятся власть, успех и деньги? Как сохранить чистую совесть в пучине лжи и порока, в которой погрязло наше общество?»[1] Ответ на этот вопрос дал современник Хешеля Мартин Бубер: «Нет иного выхода, кроме осознания неизбежного поворота: все зависит только от меня самого – и воли к такому повороту: я хочу исправить самого себя».[2]

Если вы лгали и обманывали, все, что вам для начала нужно сделать, – это полностью во всем сознаться. Искупления не будет до тех пор, пока вы не признаете свою ошибку. Царь Давид, согрешив с Вирсавией и убив ее мужа Урию, смог спастись лишь потому, что немедленно раскаялся и прямо, без уверток, сознался: «Я согрешил перед Всевышним». В иврите есть слово *эмет* («правда»), которое состоит из букв *алеф-мэм-тав* – первой, средней и последней буквы ивритского алфавита. Согласно хасидским представлениям, правда должна быть правдой в начале, в середине и в конце. Частичная правда не является правдой.

Признание своих ошибок – занятие, мягко говоря, неприятное и практикуется крайне редко. Многие лидеры – от Марты Стюарт до Мориса Гринберга – категорически опровергали обвинения в свой адрес. При этом они даже не утруждали себя личными выступлениями – для этой грязной работы у них были помощники и представители. Но тайное все равно становится явным, и люди узнают правду. Известен афоризм Френсиса Бэкона: «Человек и впрямь похож на обезьяну: чем выше он залезает, тем больше он демонстрирует свою задницу». Марта Стюарт совершила ошибку, продав акции ImClone. Она могла просто согласиться с приговором суда и заплатить штраф в 50 000 долларов, но она упрямо настаивала на своей невиновности, выбрасывала миллионы долларов на адвокатов, подавала апелляцию. В итоге ей пришлось сесть в тюрьму (хотя она устроила себе там довольно комфортные условия).

---

[1] Abraham J. Heschel, «No Time for Neutrality», in Susannah Heschel, ed., Moral Grandeur and Spiritual Audacity: Essays (New York: Farrar, Straus & Giroux. 1997), 140. 131.

[2] Martin Buber, The Way of Man: According to the Teachings of Hasidism (Secaucus, NJ: Citadel Press, 1963), 29. Если в христианстве расплата за грехи ждет человека в будущем, то иудеи должны искупать грехи сразу же. В Торе говорится о том, что наказание за грехи наступает немедленно: Господь насылает мор или уничтожает целые города – тотчас же, а не через какое-то время.

Бывший губернатор Нью-Йорка Спитцер, к его чести, покорно признался в своем аморальном поведении. 12 марта 2008 года он объявил о своей отставке и тем самым сократил разрыв между своими словами и делами:

> В последние несколько дней я начал заглаживать личные прегрешения перед своей женой Сильдой, детьми и перед всей семьей. Совесть будет мучить меня за то, что я совершил, до конца моих дней. Я не могу передать словами, как я благодарен им за проявленные ими любовь и милосердие.
>
> Сказано: «И от всякого, кому дано много, много и потребуется, и кому много вверено, с того больше взыщут». Мне было дано много: любовь моей семьи, надежды и доверие нью-йоркцев, возможность руководить этим штатом. Я глубоко раскаиваюсь в том, что не смог оправдать ожиданий.
>
> Я приношу искренние извинения всем нью-йоркцам и тем, кто верил в принципы, которые я отстаивал и которым сам пытался следовать.
>
> Я вспоминаю о времени, проведенном в должности губернатора, с чувством сожаления об упущенных возможностях. Но я также знаю, что как государственный служащий я и те замечательные люди, с которыми я работал, сделали многое. Еще очень многое предстоит сделать, и я не могу позволить, чтобы мои личные промахи помешали работе других людей, нашему общему делу.
>
> На протяжении всей своей общественной деятельности я настаивал, и думаю, правильно, что люди, независимо от положения и власти, несут ответственность за свое поведение. Я и сам могу и буду спрашивать с себя за свое поведение.[1]

Еще одним исключением из правил стал Ричард Джеймс Роуч – человек, храбро признавший свою вину вместо того, чтобы клятвенно отрицать ее. В войне против наркотиков, объявленной в пяти округах Техасского выступа, которые захлестнула волна продажи метамфетамина, не было более рьяного борца, чем горячий и вспыльчивый окружной прокурор, член республиканской партии Ричард Джеймс Роуч. В своей успешной предвыборной гонке в 2000 году Роуч использовал борьбу с наркотиками в качестве своего главного лозунга и торжественно клялся принять самые крутые меры по пресечению наркоторговли. «Я думаю, нет ни-

[1] «Spitzer Resigns» NY1 News, March 12, 2008.

каких сомнений в том, что добропорядочным гражданам этого округа опротивели наркотики», – цитировали газеты его слова.[1] Он требовал от присяжных самых суровых приговоров – 36 лет, 38 лет, 40, 60, 75 и, в одном случае, 99 лет. Еще раньше, во время предвыборной борьбы 1996 года, в интервью одной местной газете Роуч признал, что «трудно бороться с наркотиками, когда в этом грязном бизнесе замешаны органы правопорядка».

Он забыл упомянуть о том, что среди работников правопорядка, замешанных в «грязном бизнесе», был окружной прокурор собственной персоной, человек с окладом в 101 000 долларов в год. Одним январским утром 2005 года добропорядочные граждане Округа Грей стали свидетелями шокирующего зрелища: Рик Роуч в наручниках, в окружении агентов ФБР, был препровожден в здание окружного суда.

Оказалось, что, активно преследуя наркоторговцев, Роуч сам угодил в ад наркозависимости. Однажды на свой страх и риск он украл у полицейских конфискованный метамфетамин. По его словам, он хотел таким образом справиться с депрессией и сексуальной импотенцией. Он был уличен, когда в последовательности действий, которая, как он выразился, «не имела никакого смысла», ввел себе метамфетамин в присутствии своего секретаря. Секретарь был тайным сотрудником ФБР и Управления по борьбе с наркотиками и имел при себе скрытую камеру.

Нельсон Мандела как-то заметил: «Я не святой. Разве только в том случае, если святой – это грешник, который снова и снова пытается стать святым». Если Мандела – не святой, то смело можно сказать, что Роуч и Спитцер тоже не святые. Однако они смелые лидеры, потому что они не пытались откупиться или обманным путем выкрутиться из созданных ими самими сложных ситуаций. «Это непростительно, – говорил позже Роуч с той честностью, которая стала в наши дни редким качеством. – Я получил то, чего заслуживаю». И Роуч, и Спитцер знали, что, сокращая разрыв между своими словами и делами (при необходимости – публично), они встают на путь искупления. Они получают силу, которую им никогда не дали бы их имя, положение, популярность или деньги, – силу, которая называется совестью.

---

[1] Ralph Blumenthal, «A Zealous Prosecutor of Drug Criminals Becomes One Himself», New York Times, February 15, 2005.

Что такое добросовестность?

Проще говоря, добросовестность – это соответствие между словами и делами человека (как большими, так и малыми). Если я говорю, что отчет будет готов к 17.00, то он будет лежать у вас на столе в 17.00, не позже. Если же я вижу, что я не успею закончить отчет к этому времени, то я помню о данном мною слове и звоню вам. Я сообщаю вам, что отчет будет готов позже и тем самым даю новое обязательство взамен прежнего. Это и есть добросовестность – умение считаться со своими словами.

Совет: Иудаизм очень серьезно подходит к вопросу о даче и сдерживании обязательств. Независимо от того, какими словами сопровождается обязательство («Я обещаю» или «Я клянусь»), его невыполнение считается грехом. Чтобы сделать свое обещание неформальным, еврей может добавить к нему фразу-ограничение *бли недер* («не беру на себя обета», «не клянусь»).

Добросовестность – это то, чего никто не может у вас отнять. Даже если у вас отберут все ваше имущество, даже если (избави Бог!) вам отрежут одну ногу, ваша совесть останется с вами. (Стивен Хокинг и Кристофер Рив[1] на своем примере доказали, что быть великим лидером можно даже в инвалидном кресле.) Добросовестность и мужество – главные ценности лидеров.

Прекрасно раскрывает тему добросовестности фильм «Свой человек» («The Insider») с Расселлом Кроу и Аль Пачино в главных ролях. В фильме рассказывается история Джеффри Уайгэнда, вице-президента крупной табачной компании Brown & Williamson, находящейся в г. Луисвилле, штат Кентукки. Руководство компании увольняет Уайгэнда, узнав, что он пытается донести до общественности правду о табачной продукции, известную только производителям. Джеффри Уайгэнд «об-

---

[1] Стивен Хокинг (Stephen Hawking) – известный ученый-астрофизик, прикованный к инвалидному креслу. Кристофер Рив (Christopher Reeves) – талантливый актер (прославившийся своей ролью Супермена), режиссер, сценарист. Будучи прикованным к инвалидной коляске, Рив продолжал работать в кино, сниматься на телевидении и участвовать в общественной деятельности.

ладал всеми признаками успешного управляющего». В марте 1993 года в мгновение ока он превратился из руководителя с окладом 300 000 долларов в год (плюс акции) в школьного учителя с зарплатой 30 000 долларов в год. Он понял, что был уволен потому, что протестовал против использования в табачной продукции потенциально опасного компонента. Его предупредили о том, что если он разгласит корпоративную информацию, против него будут поданы судебные иски, а члены его семьи потеряют льготы по медицинскому обслуживанию. Уайгэнд получает анонимные угрозы. Его жена не выдерживает давления, и брак распадается. Уайгэнд учреждает собственный фонд Smoke-Free Kids, целью которого является предупреждение детей о вреде табакокурения. Сотрудников в фонде немного: только он сам. Но в итоге Уайгэнд выходит из всех испытаний еще более сильным человеком. Глядя на себя в зеркало, он не отводит глаза. «Я в полном согласии с самим собой. Теперь у меня есть доброе имя. Это очень доброе имя, и я его старательно оберегаю. Мое имя – порядочность. Мне сложно описать это чувство».[1]

Великий учитель Махатма Ганди был олицетворением добросовестности. Он показывал, как нужно быть верным своему слову, на собственном примере. Есть известная история о том, как одна индийская женщина с сыном отправилась к Ганди за помощью. Они добирались к нему через всю Индию – на поезде, на рикшах, на автобусах и пешком. Представ перед Ганди, женщина взмолилась: «Прошу вас, Махатма! Скажите моему сыну, чтобы он перестал есть сладости!» Ганди немного помолчал, а затем сказал: «Приходите вместе с сыном через две недели». Женщина удивилась, но поблагодарила его и заверила, что придет через две недели. Она вернулась в свою деревню, а через две недели снова проделала этот долгий путь и привела сына к Ганди. Махатма внимательно посмотрел в глаза мальчику и сказал ему: «Перестань есть сладости». Женщина была благодарна ему, но не могла удержаться от вопроса: «Почему вы сказали нам прийти еще раз? Ведь вы могли сказать ему то же самое две недели назад». На что мудрец ответил: «Две недели назад я и сам ел сладости».

---

[1] Rick Lyman, «A Tobacco Whistle-Blower's Mind Is Transformed», New York Times, October 15, 1999.

Когда совесть вступает в конфликт с другими решающими факторами

Проводить свои слова в жизнь порой нелегко, но если речь идет о выборе между добром и злом, затруднений возникать не должно. Со времен получения Моисеем десяти заповедей человечество знает о том, что воровать и убивать грешно. Хотя нас иногда тянет на совершение плохих поступков, мы знаем, какие из наших действий можно отнести к нравственным, а какие – к безнравственным. Итальянский раввин XVIII века Моше Хаим Луцатто в своем «Пути праведных» предлагает читателю составить список добрых и злых деяний:

> Тот, кто хочет отвечать за свои поступки, должен разобраться в двух вопросах. Во-первых, он должен решить, что представляет собой истинное добро, которое человеку следует выбирать, и что представляет собой истинное зло, которого следует избегать. А во-вторых, он должен рассмотреть свои действия и выяснить, к какой из категорий они относятся, – к добру или злу... Когда перед ним встанет вопрос о том, нужно ли совершать определенный поступок или нет, он не должен ничего делать до тех пор, пока не взвесит поступок на весах добра и зла.[1]

Но что делать в том случае, когда на чашах весов оказываются два одинаково правомерных варианта действий? Существует определенная разница между искушением (правильное решение против неправильного) и этической дилеммой (правильное решение против другого правильного решения). Сегодня лидерам приходится часто сталкиваться не только с соблазнами, но и с нравственными дилеммами – ситуациями, в которых необходимо сделать выбор между двумя одинаково верными решениями. В таких ситуациях трудно определить, какое из решений лучше, и выявить недостатки у обоих решений почти невозможно.

В подобной ситуации оказался однажды Уильям Клэй Форд младший. В 1998 году, в зрелом возрасте 40 лет, он занял пост председателя совета директоров Ford, а в 43 года стал генеральным директором компании. Еще до начала своей карьеры в совете директоров Ford Уильям всерьез решил вступить в ряды «зеленых». «Природа – вот к чему лежит мое

---

[1] Rabbi Moshe Chaim Luzzatto (the RaMChaL), «Concerning the Divisions of Watchfulness», Path of the Just (Jerusalem: Feldheim, [1740] 2004), Chapter III.

сердце», – говорил он.[1] В рабочем кабинете Билла Форда можно было увидеть не только стол из экзотического капового клена, оставшийся после его деда Эдзела. Весь кабинет, от пола до потолка, был оформлен в зеленых цветах. Древесина, пошедшая на изготовление мебели, была завезена из экологически возобновляемых лесов. Стулья были обшиты кожей, выдубленной без использования химической обработки. Обивка мягкой мебели, шторы и ковер были изготовлены из биоразлагаемой (почти съедобной) ткани.

Форд был убежден в том, что достойная компания не только приносит прибыль, но и «изменяет мир к лучшему». В 2001 году Форд взял в свои руки бразды правления компанией. У него были амбициозные планы: он хотел создать для работников благоприятные условия труда, оправдать ожидания акционеров и начать выпуск экологически чистых автомобилей. Преследуя тройную цель – сделать Ford экономически, экологически и социально устойчивой компанией – он хотел, чтобы успех компании строился на его собственных принципах. Но три приоритета вступили в противоречие, создав этическую трилемму. Воплощением того парадокса, в котором оказался Билл Форд, стал флагманский автомобиль Ford Explorer – неэкономичный внедорожник, который создавался как автомобиль для выездов на природу. Форд любил природу, но он также был предан своим сотрудникам и своему семейному наследию. Кроме того, Explorer был настоящей золотой жилой.

Этот конфликт принципов влиял на решения, которые принимал Форд на посту председателя и генерального директора, и его решения глубоко разочаровывали защитников окружающей среды. Это было неизбежно. Аналитики и критики не расслаблялись. «Билл Форд готов оставить свою амбициозную идею экологичного производителя, – писал аналитик UBS (впоследствии UBS Warburg) Сол Рубин. – Сейчас руководству необходимо бросить все силы на то, чтобы Ford мог снова стать конкурентоспособным».[2] Короче говоря, зеленые банкноты против «зеленых» автомобилей. Было ли это решение правильным? Ответить на этот вопрос может только сам Билл Форд – кому, как не ему знать его приоритетные ценности и особенности семейного бизнеса? Однако сказать легче, чем сделать.

---

[1] Martha Sherrill, «The Buddha Of Detroit», New York Times Magazine, November 26, 2000. New York Times, March 28, 2002.

[2] Danny Hakim, «Talking Green vs. Making Green», New York Times, March 28, 2002.

Подобно Форду, лидеры еще никогда в истории не сталкивались с таким количеством трудноразрешимых дилемм. Помимо всего прочего, в конфликт часто вступают их ценностные установки. Что вы будете делать, когда столкнутся две самые главные для вас жизненные ценности? Допустим, вы живете в трущобах Мумбая, и для того, чтобы ваша семья не умерла от голода (шестая заповедь, «Не убивай», предусматривает также обязанность человека сохранить жизнь другим), вам нужно украсть пищу (нарушая при этом восьмую заповедь – «Не кради»). Или ваши акционеры наперебой требуют непрерывного роста, а ваш финансовый директор нашел какой-то легальный способ скрыть убытки, которые могут повлиять на курс акций, если получат общественную огласку.

Что вы будете делать? А что, если один из ваших прямых подчиненных обладает высоким лидерским потенциалом и подает большие надежды, но при этом любит нарушать правила? А если ваша компания выпускает компьютерные игры, в том числе пользующиеся большим спросом военные игры для детей, но вы знаете, что эти игры могут превратить детей в агрессоров или вызвать у них компьютерную зависимость?

Метод 7.1
Четыре типа этических дилемм

Если вы не можете выбрать между двумя одинаково правильными решениями, значит, вы стали жертвой внутреннего нравственно-этического конфликта. Выделяются четыре типа этических дилемм.

Личный интерес против общественного интереса

Представьте, что вы – младший офицер американской армии, сражающийся с противником на территории Европы во время Второй мировой войны. Вы попали в плен к немцам и были помещены в одиночную тюремную камеру. Потом в вашу камеру посадили еще одного американского военнопленного. Он оказался старшим офицером. Когда охранники ушли, оставив вас вдвоем, ваш сокамерник поведал вам, что знает несколько чрезвычайно важных военных тайн и боится, что выдаст их, когда завтра утром немцы будут его пытать. Чтобы не подвергать опасности своих товарищей, он просит вас задушить его. Что вы сделаете – убьете его во имя будущей победы или же не станете нарушать священное право человека на жизнь?

В современной версии дилемма «Личный интерес против интереса группы» может выглядеть так: имеете ли вы право пытать человека, подозреваемого в терроризме, чтобы вытянуть из него информацию о готовящихся террористических актах и тем самым спасти жизни тысячам людей? С одной стороны, пытка – это древний инструмент политических репрессий, и пытать людей, чтобы заставить их говорить, не приличествует современному демократическому обществу. Пытки заключенных запрещены Женевской конвенцией, и представители всего цивилизованного мира с ужасом отвергают возможность сознательного жестокого обращения с людьми. Но с другой стороны, человек, подозреваемый в связях с террористами, может владеть информацией, которая позволит предотвратить смерти невинных людей. Так, например, Абу Зубайда, содержавшийся в одной из пакистанских тюрем, в ходе жестких допросов раскрыл детали готовящегося в США теракта с применением радиоактивной бомбы.[1]

В бизнесе примером подобной дилеммы может послужить Google. Основанная Сергеем Брином и Ларри Пейджем компания проводит в жизнь два главных принципа. Первый принцип – это миссия компании, которая звучит так: «организовать всю существующую в мире информацию и сделать ее повсеместно доступной и полезной». Это – общественная ценность: Google работает на благо общества. (Кстати, если бы не Google, Президент на три года дольше писал бы свою кандидатскую диссертацию, не говоря уж об этой книге.) Этот принцип находит свое отражение в негромкой, целенаправленной рекламе на страницах Google. Google строго отделяет так называемые проплаченные результаты поиска от естественных и не размещает рекламу на своей главной странице, отказываясь тем самым от весьма значительной прибыли. На странице с результатами поиска Google контекстная реклама размещена в правой колонке, и если она вам не нужна, вы ее даже не замечаете. Если вы кликаете на рекламную ссылку, рекламодатель платит Google, если нет, не платит.

Второй принцип Google – «Не навреди». Брин и Пейдж относятся к этому принципу так серьезно, что даже включили его в заявку, поданную Комиссии по ценным бумагам и биржам. Когда компания стала публичной, Брин и Пейдж настояли на продаже акций методом «голландского

[1] Mark Bowden, «The Dark Art of Interrogation», Atlantic Monthly, October 2003.

аукциона», чтобы допустить к акциям мелких инвесторов и не позволить Уолл-стрит контролировать ППП (первичное публичное предложение). Google долго позиционировала себя как антипод Microsoft, как компанию, которую элита компьютерной индустрии может считать источником добра и справедливости в мире высоких технологий.

Но как только компания Брина и Пейджа заняла доминирующее положение на рынке, два вышеупомянутых принципа стали противоречить друг другу. Google начала активно собирать мегабайты информации об активности пользователей в Интернете, об их интересах и предпочтениях. Она собирала статистику поисковых запросов с отдельных компьютеров (возможно, постоянно) и устанавливала на компьютеры cookie-файлы, позволяющие отслеживать сугубо индивидуальную информацию о пользователе сети. Cookie будут хранить приватные данные до 2038 года – именно на этот год запрограммировано их удаление. Система Google Gmail оперативно сканирует содержание электронных писем и публикует релевантную рекламу.

В соответствие с Политикой конфиденциальности, Google сохраняет за собой право объединять данные из поисковых запросов пользователя с данными из его электронных сообщений (хотя обязуется не делать этого). Также компания предупреждает о том, что личная информация может обрабатываться на серверах в других странах.[1] В марте 2007 года Google объявила в своем блоге о том, что все данные журналов серверов Google будут удаляться по прошествии 18–24 месяцев.[2]

Но что если в соответствии с законом о борьбе с терроризмом в США правительство получит доступ к хранящейся на серверах Google информации? Для этого достаточно лишь предоставить приказ, имеющий юридическую силу. И в соответствии с этим же законом Google запрещено сообщать пользователям о передаче правительству информации об их электронных сообщениях и поисковых запросах.

Конечно, это лишь домыслы, но некоторые телекоммуникационные компании действительно предоставляют информацию правительственным организациям. Google уже обвинили в том, что компания позво-

---

[1] Adam Cohen, «What Google Should Roll Out Next: A Privacy Upgrade», New York Times, November 28, 2005.

[2] Peter Fleischer, privacy counsel-Europe, and Nicole Wong, deputy general counsel, «Taking steps to further improve our privacy practices», March 14, 2007. *http://googleblog.blogspot.com/2007/03/taking-steps-to-further-improve-our.html.*

ляла правительству Китая фильтровать результаты поиска и ограничивать доступ к определенным ресурсам. Перед Google встал выбор: работать в Китае и помогать китайскому правительству посредством цензуры ущемлять свободу своих граждан или закрыть свое представительство в этой стране и полностью уйти с китайского рынка. Тогда-то девиз «не навреди» и вступил в противоборство с принципом «повсеместно доступной информации». Возможно, по мере своего расширения Google придется все чаще действовать в угоду своим личным интересам, жертвуя интересами общественными (а именно, общечеловеческими правами пользователей).

Правда против репутации

Представьте, что ваш начальник сообщает вам на личной встрече о том, что, к его глубокому сожалению, он вынужден уволить вашего коллегу (который приходится вам хорошим другом). Начальник взял с вас клятву хранить эту информацию в тайне – он хочет лично сообщить неприятную новость своему подчиненному. Вы выходите из кабинета начальника, и к вам подходит ваш друг. «Ну, что он сказал? – спрашивает коллега. – Меня уволят?» Как вы поступите – скажете другу правду или сдержите слово, данное начальнику?

Если брат Моисея Аарон допускал, что во имя сохранения мира можно поступиться правдой, то Моисей никогда не кривил душой. Многие современные лидеры, сталкиваясь с дилеммой «Правда против репутации», выбирают правду и ставят на карту свое имя.

Один из таких лидеров – Уоррен Баффет. В своей «Инструкции по эксплуатации Berkshire Hathaway» Баффет сформулировал 13 принципов корпоративного управления и четко изложил свою позицию: «Мы также полагаем, что искренность помогает нам в работе управляющих: генеральный директор, который обманывает других публично, в конечном счете начнет обманывать самого себя в душе»[1]. 6 января 2005 года администрация генерального прокурора штата Нью-Йорк Элиота Спитцера в рамках расследования страховых правонарушений прислала компаниям Berkshire Hathaway и General Re повестки с вызовом в суд. В тот же день Баффет разослал всем своим менеджерам и членам совета директоров сообщение: «Проводящееся сейчас расследование деятельности страховых компаний подчеркивает важность того, о чем я два

[1] Warren Buffett, «An Owner's Manual», Berkshire Hathaway, June 1996; principle 12.

(больше или меньше) раза в год напоминаю вам в своих инструкциях. Berkshire может позволить себе потерять прибыль, много прибыли, но не может позволить себе потерять репутацию, даже малую часть своей репутации. Мы с вами стоим на страже этой репутации. В конечном счете, мы будем пользоваться той репутацией, которую мы заслужим. Все вопросы можно честно решить в суде. Не надо искать окольных путей. Я доверяю вам говорить от себя лично. Но если вы захотите сверить свои показания с моими, вы в любое время можете позвонить мне». Баффет настойчиво утверждал, что «если большая вероятность получения дополнительной прибыли связана с пусть даже небольшой вероятностью позора и бесчестия, то первая вторую не компенсирует».[1]

Долговременные интересы против кратковременных

Нет ничего сложного в том, чтобы красиво сформулировать миссию компании (или, как называет это Johnson & Johnson, «Наше Кредо»). Но что делать, когда ваши главные ценности вступают в конфликт со смыслом вашего бизнеса – принести прибыль акционерам? Ну, скажем, вы – руководитель Johnson & Johnson и начинаете выпускать детское масло, которое быстро становится хитом продаж. Но вскоре вы узнаете, что покупатели используют это масло как лосьон для загара, что чревато большой вероятностью раковых заболеваний. Как вы поступите – продолжите выпускать продукт и получать богатую прибыль или прекратите его производство и пожертвуете краткосрочной прибылью во имя многолетней репутации и престижа торговой марки? Вы можете выбрать первый вариант и сказать в свое оправдание, что покупатели должны быть разумнее и что побочные действия продукта при его использовании в целях, не предусмотренных инструкцией, вас не касаются. Но Johnson & Johnson поступила по-другому.

Роберт Вуд Джонсон, превративший небольшой семейный бизнес в международную корпорацию, на которую сегодня работают 116 200 сотрудников, в 1943 году написал и опубликовал Кредо Johnson & Johnson. Начиналось оно с торжественного обещания: «Наша основная ответственность – перед врачами и медицинскими сестрами, перед пациентами, перед отцами и матерями, перед всеми, кто пользуется нашей продукцией и услугами. В соответствии с их потребностями мы долж-

[1] Timothy L. O'Brien, «The Oracle of Omaha's Latest Riddle», New York Times, April 10, 2005.

ны обеспечивать высокие стандарты качества во всем, что мы делаем».[1] Это Кредо любят разбирать в качестве примера преподаватели Гарвардской школы бизнеса. Но это не просто красивые слова – компания добросовестно выполняет это обещание. В ситуации с детским маслом, например, Johnson & Johnson добровольно отозвала его из торговых сетей и спасла свою многолетнюю репутацию за счет кратковременного снижения объема продаж.

В 1982 году Кредо компании вновь было поставлено под удар, когда погибло семь человек, принимавших болеутоляющий и жаропонижающий препарат тайленол. Тайленол являлся ведущим брендом Johnson & Johnson. Вместо того чтобы искать отговорки и уходить от ответственности, производитель незамедлительно отозвал из аптек весь товар до последней упаковки. Поставив долговечную репутацию выше краткосрочной прибыли, Johnson & Johnson смогла вернуть доверие к тайленолу и к своему имени на американском рынке. Этот инцидент вошел в учебники и стал хрестоматийным примером ответственности бизнеса перед обществом.[2] (Однако 20 лет спустя реакция Johnson & Johnson на проблемы с парацетамолом, активным ингредиентом тайленола, была более вялой. Ежегодно тайленол принимают более 55 миллионов американцев, 56 000 из них попадают в реанимацию, и согласно статистике, сотни умирают. Специалисты Управления по контролю над качеством медикаментов и продуктов питания США в течение 25 лет проводили исследование и пришли к выводу, что упаковки с парацетомолом должны содержать предупреждение о возможном вреде для печени. Компания отреагировала на это неохотно и неопределенно.)[3]

Аналогичный кризис постиг компанию Source Perrier в 1990 году, когда эксперты обнаружили в бутылках с питьевой водой Perrier примеси бензола – бесцветной ядовитой жидкости. Руководители Perrier действовали менее мудро, чем в свое время менеджеры Johnson & Johnson. Они не стали брать на себя ответственность за происшедшее, отозвали лишь партию бутылок в Северной Америке и заявили, что заражение

---

[1] Кредо представлено на официальном сайте компании: *http://www.jnj.com/our_company/our_credo/*.

[2] Stephen J. Greyser, «Johnson & Johnson: The Tylenol Tragedy», Harvard Business School Case 583043, 1982. Francis J. Aguilar and Arvind Bhambri, «Johnson & Johnson (A)», Harvard Business School Case 384053, 1983.

[3] «Johnson & Johnson and Tylenol», Economist, September 28, 2002.

воды было единичным случаем, произошедшим на американском заводе, и потребителям в других странах не о чем беспокоиться. Этот уклончивый ответ не устроил датских и голландских экспертов, которые после проверки обнаружили следы бензола и в воде, продающейся в Европе. Производитель дал обратный ход и объявил о повсеместном изъятии бутилированной воды из продажи. Одновременно с этим руководство Perrier заявило в свое оправдание, что бензол является естественным компонентом углекислого газа, выделяющегося из газированной воды, которая, как правило, фильтруется перед розливом.[1]

Почему в данном случае вода не была очищена от естественных примесей, Perrier так и не объяснила, поэтому создавалась видимость того, что компания пытается «спрятать концы в воду». За свое равнодушие к потребителю Perrier пришлось заплатить большую цену. В 1989 году в США она числилась в списке ведущих компаний-импортеров минеральной воды. Ее доля на американском рынке составляла 6%. Неумелые действия руководства компании в кризисной ситуации нанесли существенный урон ее репутации. Позже Управление по контролю над качеством медикаментов и продуктов питания США потребовало, чтобы Perrier убрала с этикеток слова «Искрящаяся от природы». Вот уже 15 лет Perrier борется за возвращение былой популярности своей воды на американском рынке.

Справедливость против милосердия

Представьте, что вы тренер по баскетболу в колледже. Вы предупредили своих игроков, что все, кто не придут на тренировку, не будут играть на этой неделе в матче за звание чемпиона. На тренировку не пришли трое игроков. Причем это самые способные игроки, без которых вы не сможете выиграть матч. Ваши действия? Дать им весь матч просидеть на скамейке запасных во имя справедливости (что определенно закончится проигрышем вашей команды)? Или же нарушить свое собственное правило и позволить им играть, тем самым потеряв доверие игроков (кто потом пойдет на вашу тренировку, если ваше слово ничего не значит)?

Во всех приведенных выше примерах показана нелегкость выбора – на то дилемма и называется дилеммой. Решение будет зависеть от того, какое место в вашей системе ценностей занимает тот или иной прин-

[1] Alan Riding, «Perrier Widens Recall After New Finding», New York Times, February 15, 1990.

цип. Четыре типа этических дилемм не имеют четких разграничений и могут переплетаться. Так, например, случай с Perrier можно отнести как к дилемме «Долговременные интересы против кратковременных», так и к дилемме «Личный интерес против общественного интереса». Проблему баскетбольного тренера можно охарактеризовать как дилемму «Справедливость против милосердия» или как «Долговременные интересы против кратковременных» (победа в одном матче против всех будущих тренировок). Необходимо научиться отступать, чтобы иметь возможность осмыслить свои ценностные ориентиры, увидеть, какие ценности вступили в борьбу друг с другом, и решить, что для вас действительно важно.

Совет: «Поучения отцов» рекомендуют найти наставника, который будет заботиться о вас, но в то же время будет настолько объективным, чтобы помочь вам решать подобные дилеммы.

Как привить сотрудникам добросовестность?

Такое кредо, как у Johnson & Johnson, может стать хорошим средством привития сотрудникам общих ценностных установок, но каким бы мотивирующим оно ни было, его будет недостаточно для формирования сильной корпоративной культуры (извините за черчиллевскую риторику). Что вы, ваши менеджеры и ваш обслуживающий персонал будете делать, столкнувшись с реальными трудностями? Останетесь ли вы верными своим убеждениям и принципам или выбросите их, как лишний груз?

В 2002 году генеральный директор Microsoft Стивен Э. Балмер разослал пятидесяти тысячам сотрудников во всех странах сообщение, состоящее из 2674 слов. В сообщении говорилось о необходимости следовать ценностям – честности, добросовестности, ответственности. «Начиная с августа этого года менеджеры будут проводить с каждым сотрудником официальные беседы по поводу того, как сотрудник воплощает эти ценности», – писал Балмер. В целом, это была неплохая задумка, но для ее осуществления было необходимо принять еще некоторые меры.

Преподаватель организационного поведения из Пенсильванского государственного университета Линда Клебе Тревино советует прежде всего задать себе вопрос: «Что происходит с лидерами, которые не следуют

этим ценностям?»[1] Речь идет о стимулах. Если вы серьезно относитесь к ценностям, поощряйте людей, которые воплощают в своей работе эти ценности (и лишайте вознаграждения тех, кто этого не делает). И второе – давая объявления о найме и проводя собеседования с соискателями, подчеркивайте такие ценности, как честность и добросовестность. Привлекайте к участию в собеседованиях не только отдел кадров, но и своих лучших сотрудников. Если ваш персонал покажет, что добросовестность для них – не пустой звук, новые сотрудники обратят на это внимание и попытаются соответствовать стандартам вашей организации. Будьте настоящим лидером делового сообщества и не опускайтесь до уровня тех, кто спотыкается на обычном соблюдении законов. Добровольно примите некоторые из существующих норм корпоративной этики – к примеру, каждые несколько лет меняйте внешних аудиторов, назначайте в Комитет по компенсациям и аудиту только внешних директоров и включайте в финансовые отчеты расходы на операции с акциями. Ну а самое главное, помните, что порядочность, как и все другие ценности, зарождается в «верхах». Или, как выразился консультант по вопросам управления Николас Уолфсон, «рыба гниет с головы». Вы должны быть для других примером для подражания. Если вы собираетесь привить людям какие-то ценности, сами начните поступать так, как вы хотели бы, чтобы поступали ваши работники.

При всем этом будьте осторожны: не зацикливайтесь на собственных моральных качествах и не забывайте о мире вокруг вас. Рабби Хаим из Занса (современный Цанс в Западной Галиции) женил своего сына на дочери рабби Элиэзера. На следующий день после свадьбы он посетил отца новобрачной и сказал: «Теперь, когда мы породнились, я могу открыть вам, что терзает мое сердце. Глядите – моя голова и борода поседели, а я все еще не искупил своего греха!»

«Друг мой! – воскликнул рабби Элиэзер. – Вы думаете только о себе. Выбросьте из головы свои проблемы и думайте о мире!»[2] Вместо того чтобы тратить свою драгоценную энергию напрасно, терзаясь мыслями о прошлых ошибках, направьте эту энергию на будущее. Измените то, что предначертано вам судьбой, в лучшую сторону. Этому посвящена следующая глава.

---

[1] Jeffrey L. Seglin, «The Right Thing; Corporate Values Trickle Down From the Top», New York Times, July 21, 2002.

[2] Martin Buber, The Way of Man, 31–32.

Резюме

- Коррупция существует с тех самых пор, как появились деньги, если не дольше. (Это говорит не о том, что деньги – зло, а о том, что люди проявляют слабохарактерность в денежных вопросах.) Вам необходим моральный компас – вы должны четко осознавать, что «плохо – это плохо, и точка».
- За счет чего лидер может обрести силу? Не за счет должности, богатства, авторитета, а за счет своей совести. Быть добросовестным – значит ценить свое слово и подавать личный пример. Сократите пропасть между своими словами и поступками, между видением будущего и сегодняшними действиями (так, например, менеджеры, работающие в компании Опры Уинфри Harpo Productions, начинают каждое собрание со слов: «У меня есть намерение...»).
- Если вы совершили поступок, который большинство людей, узнав о нем, сочло бы неэтичным и предосудительным, вашим первым шагом должно стать искреннее признание. Расскажите обо всем и очистите совесть.
- Лидер должен уметь справляться не только с соблазнами (правильное решение против неправильного), но и с этическими дилеммами (правильное решение против другого правильного решения). Существует четыре типа этических дилемм: «Личный интерес против общественного интереса», «Правда против репутации», «Долговременные интересы против кратковременных» и «Справедливость против милосердия». Если перед вами встала необходимость подобного выбора, сделайте шаг назад и определите приоритетные для вас ценности.

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

ЗАПОВЕДЬ VIII
Не укради: благотворительность

Мы зарабатываем на жизнь тем, что получаем, но создаем жизнь тем, что отдаем.

Уинстон Черчилль

Кто богат? Тот, кто доволен судьбой. Кому это дано? Никому.

Бенджамин Франклин

ВОСЬМАЯ ЗАПОВЕДЬ: «Не укради». Запрет воровства кажется банальным: все знают о том, что воровать нельзя, – ну так что из этого? Только развенчав миф, который служит скрытым мотивом воровства, – миф «мало денег», – вы сможете стать истинным лидером, стимулирующим других людей. Лидерство касается не только вас лично, но и всех остальных. Если вы перестанете думать о том, чего у вас нет (и что на самом деле вам не нужно), вы сможете извлечь максимум пользы из того, что у вас есть. Умение отдавать – это вершина лидерского мастерства, объединяющая все десять заповедей.

Все мы знаем, что воровать плохо. А что если ревностное отношение к деньгам, боязнь потерять их приравнивается к воровству? Французский анархист XIX века Пьер Жозеф Прудон утверждал, что собственность – это воровство[1]. Не нужно быть революционером-социалистом, чтобы понять, что идея частной собственности целиком и полностью

[1] «La propriété, c'est le vol!», Pierre-Joseph Proudhon, «What Is Property? Or, an Inquiry into the Principle of Right and Government» (New York: Cosimo Classics, [1840] 2007).

является порождением западной культуры. В Японии, например, человек, который имеет много денег, как правило, не считается богатым. Богатство определяется не тем, сколько денег у вас *есть*, а тем, сколько денег *проходит через вас*.

За тысячи лет до Уинстона Черчилля, который считал, что мы творим свою жизнь тем, что отдаем, своей щедростью и гостеприимством прославился первый еврей – Авраам. Как сегодня мы говорим гостям *mi casa es su casa* («мой дом – твой дом», «чувствуй себя как дома»), так и Авраам был рад всем, кто приходил к нему, и все четыре стороны его шатра были открыты для входа. Господь говорил об Аврааме: «Ибо я избрал его для того, чтобы он заповедал сынам своим и дому своему после себя соблюдать путь Господень, творя цедаку [справедливость][1] и правосудие».[2]

Цедака, благотворительность, имеет большую силу и может поднять человека на более высокий уровень развития. В Торе рассказывается о том, как однажды к Аврааму явились три гостя – это были ангелы. «И он возвел очи свои и увидел: и вот, три мужа стоят возле него (буквально: возвышаются над ним)». Авраам пригласил их в свой шатер и дал им еды и питья. Далее в Торе сказано про Авраама: «А сам стоял подле них» – буквально, «а сам возвышался над ними».[3] Ребе Менахем-Мендел Шнеерсон писал, что подобная щедрость «возвышает человеческую душу даже над ангелами, поскольку нет выше этого благодеяния – оказания поддержки (материальной или духовной) – другому человеку».[4] До того, как Авраам совершил свою *мицву* (ивр. «доброе дело», буквально «повеление», «приказание»), ангелы были выше его, но его милосердный поступок вознес его на новые высоты лидерства.

Сын Авраама Исаак, идя по стопам своего отца, ввел обычай отдавать десятую часть своего урожая нищим – и «получил в тот год ячменя во сто крат: так благословил его Господь». Внук Авраама Иаков продолжил традицию. Изначально десятины выплачивались левитам – священнослужителям древних евреев, потомкам Аарона, которые не были

---

[1] Цедака (ивр.) – дословно: праведность, правосудие, справедливость, правда и благотворительность.

[2] Бытие (Берешит) 18:19.

[3] Бытие (Берешит) 18:2–8.

[4] Rabbi Menachem M. Schneerson, Hayom Yom (Brooklyn, NY: Kehot Publications Society, 1988), Iyar 6.

наделены земельными наделами. Но впоследствии стало принято жертвовать десятую часть дохода любым нищим.[1] С тех самых пор евреи отделяют *цедаку* – милостыню, ибо знают: «асер бишвиль ше титашер» («чтобы быть богатым, надо отделять десятину»)[2].

Хасидское учение идет еще дальше. Хасиды знают, что имущество, которое человек считает своим, на самом деле не принадлежит ему – оно доверено (или одолжено) ему на какой-то срок, пусть даже на всю жизнь. Когда человек отдает 10% своих доходов, он отдает не свои личные деньги. Эти 10% изначально принадлежат бедным. Американский стальной король Эндрю Карнеги, который в конце XIX века положил начало веку филантропии (см. главу 4), интуитивно понимал это. Карнеги любил повторять, что деловая элита имеет моральное обязательство перед капиталистической системой и должна возвращать ей долг. «Кто умрет богатым, умрет позорно»[3], – говорил он. За свою жизнь Карнеги истратил на благотворительные цели более 350 миллионов долларов (в пересчете на сегодняшний день это 7 миллиардов). На эти деньги было построено две с половиной тысячи публичных библиотек и был поднят уровень грамотности населения.

Однажды королева Виктория спросила у банкира сэра Мозеса Монтефиоре (шурина Натана Ротшильда), который, по слухам, владел баснословным состоянием: «Сколько у вас денег?» Монтефиоре, который в 1824 году оставил банковский бизнес и занялся благотворительной деятельностью, оказывая помощь еврейским общинам по всему миру, ответил королеве, что ему понадобится несколько дней, чтобы сосчитать свое состояние и озвучить точную цифру. Королева дала ему пару дней, по прошествии которых он сообщил ей: «Ваше величество, у меня 300 000 фунтов». «Не может быть! – рассердилась королева. – Все знают, что у вас гораздо больше денег». Она решила, что банкир хитрит и скрывает от нее реальную сумму, чтобы не платить налоги. Монтефиоре улыбнулся: «Нет, у меня ровно столько, сколько я вам сказал. Все эти деньги, о которых говорят, принадлежат не мне. Мне принадлежит только то, что я отдал на благотворительность. А это 300 000 фунтов».[4]

---

1 Бытие (Берешит) 26:12, 28:22; Второзаконие (Дварим) 14:22, 28–29.

2 Талмуд, Таанит 9А.

3 Andrew Carnegie, The Gospel of Wealth and Other Timely Essays (New York: Century Company, 1901), 19.

4 Rabbi Moshe Bogomilsky, Vedibarta Bam: And You Shall Speak of Them, vol. II – Shemot (Brooklyn NY: Moshe Bogomilsky, 2003), 209.

Монтефиоре не хитрил и не уклонялся от уплаты налогов – просто он понимал, что весь остальной капитал является временным и при определенных обстоятельствах может быть конфискован или потерян. Сегодня это может случиться с каждым. В марте 2007 года председатель совета директоров банка Bear Stearns Джеймс Кейн рассказал прессе о том, что был вынужден продать свой пакет акций, стоимость которого еще год назад оценивалась в 1 миллиард долларов, всего за 61 миллион долларов.

Люди, которые считают, что богатство принесет им счастье, ошибаются. 15 марта 1996 года 40-летний предприниматель Говард Джонас получил 100 миллионов долларов. «В тот день моя компания, IDT, один из крупнейших в мире поставщиков услуг в сети Интернет и альтернативных телекоммуникационных услуг, стала публичной. В одночасье я, как основатель, президент и владелец контрольного пакета акций IDT, получил состояние, о котором раньше не смел даже мечтать. Меня спрашивали, был ли этот момент самым запоминающимся в моей карьере. Я отвечал: нет, не был».[1]

Немецкий писатель Эрих Кестнер, книги которого жгли нацисты, писал, что деньги – не главное дело, а важнейшее из второстепенных. Известному мудрецу и богослову Гиллелю, жившему более двух тысяч лет назад, принадлежат такие слова: *марбе нехасим, марбе дэ'ага* («чем больше имущества – тем больше забот»). Однако это не значит, что не нужно стремиться к богатству. Деньги – это возможность. Деньги могут стать эффективным средством, которое позволит изменить мир к лучшему.

Предание гласит, что когда покойный основатель Deitsch Plastic Мордехай Дейтш решил оставить бизнес и посвятить себя изучению Торы, ребе Менахем-Мендел Шнеерсон отговорил его от этой затеи. «Почему? Разве изучение Торы не является самым высоким служением?» – поинтересовался Дейтш. Внук Дейтша рассказывал, что ребе задал его деду встречный вопрос: «Как вы думаете, что более угодно Богу – чтобы вы изучали Тору сами или чтобы вы финансировали детские фонды и дали бы возможность изучать Тору двум тысячам бедных детей?»

Но не все люди так щедры, как Дейтш. Как гласит одно предание, бедняк как-то разбогател и, став богатым, быстро превратился в скрягу.

---

[1] Howard Jonas, On a Roll: From Hot-Dog Buns to High-Tech Billions (New York: Viking Adult, 1998), 1.

Он перестал приглашать людей к себе домой – ведь у него дома было так много роскоши, и он боялся, что бедняки запачкают ковры и мебель. Он так много работал, что у него совсем не оставалось времени на других людей. Однажды его пришел навестить его наставник, раввин. Он ходил по изумительным коврам, рассматривал ценные картины на стенах, глядел на новую, дорогую мебель, на портьеры из красивейшего и мягчайшего бархата. Вдруг в одной из комнат он заметил роскошное зеркало в блестящей золотой раме. Раввин никогда раньше не видел таких огромных зеркал.

«Оригинальная вещица, не так ли? – спросил хозяин дома с довольной улыбкой на лице. – Это зеркало – моя гордость. Из всех моих сокровищ я больше всего люблю его. Мне пришлось много заплатить за него, но оно стоит этих денег. Это настоящий шедевр, произведение искусства, не так ли?» – сказал он, повернувшись к раввину.

«Да, – ответил раввин. – Оригинально, оригинально». Он произнес это тихим, серьезным голосом, и лицо его было печально. «Подойди-ка сюда», – сказал он вдруг и подвел богача к окну. Отдернув шторы, он попросил его посмотреть на улицу. Дом находился в центре города, и под окнами все время проходили люди.

«Интересно, правда? – задумчиво произнес раввин. – И зеркало, и окно сделаны из одного и того же материала – стекла. Но при этом они очень разные».

«Да, – согласился богач. – Зеркало и окно сделаны из стекла. Но окно прозрачно. Через него может проходить свет, и ты можешь видеть все, что находится по другую сторону. А зеркальное стекло с одной стороны покрыто слоем серебра. Поэтому зеркало не пропускает солнечный свет и может только отражать то, что перед ним.

«Верно, – кивнул раввин. – Простое стекло прозрачно и позволяет тебе видеть все, что происходит вокруг, видеть других людей и их жизнь. Но когда стекло покрыто серебром, оно заслоняет от тебя все на свете, и ты видишь только собственное отражение. Просто удивительно!»

И тут богач понял, насколько ограниченным и слепым сделало его богатство. На его глазах выступили слезы.[1]

---

[1] Chanah Zuber Scharfstein, «The Mirror», Chabad.org Stories, *http://www.chabad.org/library/article_cdo/aid/3252/jewish/The-Mirror.htm*.

Выход за пределы сделочного мышления

В Книге Притчей Соломоновых (Мишлей) сказано: «Заимодавец Господа – милующий бедного, и за его благодеяние Он уплатит ему».[1] Человек, делающий пожертвование, становится своего рода кредитором Бога. Тора, в свою очередь, обещает, что «сделанное вами добро будет храниться в мире две тысячи поколений».[2] Тем не менее, понятие *цедака* гораздо шире. *Цедака* означает не только благотворительность – в буквальном переводе это «праведность», «праведный поступок». Держаться за свое имущество – неправильно, отдавать его – правильно. *Цедака* – это единственная *мицва* (доброе дело), для исполнения которой человек использует все 613 членов своего тела (согласно каббалистической традиции, в теле человека 613 членов и кровеносных сосудов, и каждый из этих физических членов соответствует одному из 613 духовных предписаний Торы). *Цедака* совершается не только умом и руками, а всеми фибрами человеческой души, и потому она равносильна соединению всех остальных *мицвот* (добрых дел) и равноценна всем заповедям, вместе взятым.

Иерусалимский Талмуд называет *цедаку* одним словом – *Заповедь*.[3] Понять, что такое *цедака*, нам поможет знание фундаментального различия между транзакционным и трансформационным лидерством. Транзакционное (сделочное) лидерство основывается на сделке: я плачу вам жалованье, даю вам опционы на акции, создаю разнообразные льготы, а взамен ожидаю от вас определенных результатов. Эта традиционная модель все еще применяется в некоторых организациях, но она уже не отвечает требованиям современных творческих и интеллектуальных работников, которые, как известно, отличаются большой текучестью. Такие сотрудники заинтересованы не только в деньгах и акциях. Трансформационные (идейные) лидеры (типичными примерами которых являются Махатма Ганди, Нельсон Мандела, Мартин Лютер Кинг), напротив, используют для достижения результатов не сделку, а свою идею, свое видение. Черчилль, например, обещал своим соотечественникам не акции, а «кровь, пот и слезы», которые прольются

---

1 Книга Притчей Соломоновых (Мишлей) 19:17.

2 Талмуд, Рут Рабба 2:14.

3 Талмуд, Бава Батра 9А; а также Тания, 178.

в борьбе с гитлеровской Германией.[1] Крупнейшие лидеры современности предлагают своим сотрудникам не только зарплату, а нечто гораздо большее. Люди идут работать в Microsoft, Apple, Google и Genentech, чтобы сделать что-то значимое, и отдают своему делу все, что могут.

То же самое относится и к *цедаке*: это не торговая сделка. Если хотите стать богатым, отдавайте десятую часть своих доходов малоимущим, но не ожидайте какой-то компенсации или встречного дара. Кое-кто даже заключает с Господом договоры вроде следующего: «Если ты спасешь моего брата, я отдам миллион долларов на благотворительность». Когда происходит чудо, и больной брат начинает идти на поправку, человек говорит себе: «Я пошутил. Я имел в виду не миллион, а 500 тысяч». Потом доходит до 100 тысяч. Потом выясняется, что он имел в виду не доллары, а какие-нибудь йены. Возможно, мы слегка преувеличили, но подобное рыночное мышление действительно прочно вошло в нашу культуру.

Однажды ребе Шнеерсону пришло письмо, автор которого хотел, чтобы ребе помог ему от имени Господа. Он писал, что если Господь даст ему то, чего он просит, то он потратит большую сумму денег на благотворительность. Ребе ответил ему, что подобные сделки следует заключать не с Богом, а со своим деловым партнером («Если вы сделаете для меня то-то, я обязуюсь сделать для вас то-то»). Со Всевышним такие номера не пройдут. Сначала совершите поступок, сделайте пожертвование. А потом уже можете скромно попросить: «Господи, прошу тебя, помоги мне».

Цедака – это праведное дело. Вы делаете пожертвование не потому, что хотите обрести признание или славу, а потому, что это праведный, благородный поступок. Тора учит нас: «Когда будешь жать на поле твоем, и забудешь сноп на поле, то не возвращайся взять его: для пришельца, сироты и вдовы да будет он».[2] Тора советует оставить забытый сноп и не возвращаться за ним, потому что анонимная благотворительность – это высший уровень *цедаки*. Кроме того, это тактично по отношению к получателю вашего дара, который не будет смущаться и чувствовать себя ущемленным, если не будет видеть дающего. Джамналал Баджадж,

---

[1] Речь идет о цитате из первой речи Черчилля на посту премьер-министра: «Мне нечего предложить вам, кроме крови, пота и слез. Вы спросите: какая у нас цель? Я отвечу одним словом – Победа! Победа любой ценой, победа, несмотря ни на что, победа, каким бы долгим и тяжким ни был путь к ней».

[2] Второзаконие (Дварим) 24:19–22.

отец Рамкришны Баджаджа (см. главу 6) и один из первых индийских промышленников, был главным спонсором движения Махатмы Ганди за независимость Индии. Если бы не его деньги, Индия, возможно, и по сей день находилась бы под британским колониальным владычеством. Тем не менее вы не встретите имени Баджаджа в книгах по истории – в них есть только имя Махатмы Ганди. Благотворительность такого уровня требует величайшей скромности: вы не обретаете славы, уважения, репутации. Когда вы делаете пожертвования, у вас не должно быть желания стать известным и увидеть свое имя на дощечке у входа в какую-нибудь больницу или приют.

Некоторые из современных лидеров в своей благотворительной деятельности не ограничиваются даже десятью процентами. Майкл Блумберг, невероятно успешный предприниматель и мэр Нью-Йорка, ежегодно отдает на благотворительные цели половину своих доходов. Супруги Билл и Мелинда Гейтс к июлю 2004 года перечислили в свой благотворительный фонд порядка 30 миллиардов долларов. На следующий год Гейтс (уже без того высокомерия, о котором мы писали в главе 3) заявил, что жертвует фонду 90% своего состояния, которое оценивается в 50 миллиардов долларов. Фонд Гейтса был основан для борьбы со СПИДом, туберкулезом, малярией и другими болезнями, поражающими бедные слои населения в развивающихся странах. Наряду с этим Фонд занимается финансированием программ по улучшению образования в США. Летом 2006 года инвестиционный гуру Уоррен Баффет объявил о своем решении перечислить в Фонд Гейтса 85% своего состояния (около 3 миллиардов долларов ежегодно). Раньше Баффет и представить себе не мог, что будет раздаривать свое богатство при жизни, – он всегда думал, что благотворительностью будет заниматься его жена после его смерти. Но вышло так, что жена умерла раньше. Тогда Баффет обратился к своему близкому другу Гейтсу, которого он считает одним из лучших стратегов. Он решил пожертвовать свои деньги на доброе дело.

Может сложиться впечатление, что делиться своим капиталом нужно не всем, а только миллиардерам. И в самом деле: Билл Гейтс и его жена, жертвуя 90% своего состояния, оставляют себе на жизнь приличное пособие в 5 миллиардов, если не больше. Но филантропия не является уделом лишь состоятельных людей. В 1995 году прачка из Миссисипи Озеола Маккарти решила передать благотворительному фонду почти все свои жизненные сбережения. По ее словам, не было ничего такого, что она хотела бы купить, и не было такого места, куда она хотела бы съездить. Всю жизнь занимаясь стиркой и глажкой белья, она сумела,

доллар за долларом, накопить целое состояние. Ее дар – 150 000 долларов – помог афроамериканским студентам получить бесплатное образование в Университете Южного Миссисипи в г. Хаттисберге. Она не хотела, чтобы ей ставили памятники. Но ее благородный поступок привлек внимание всей мировой общественности. Услышал о нем и мультимиллиардер Тед Тернер. «Если эта бедная женщина может отдать все, что у нее есть, то я могу отдать миллиард»[1], – сказал он и презентовал благотворительному фонду миллиард долларов. Отдав свое состояние университету, Маккарти получила такую славу и почет, о которых раньше даже не мечтала. Она впервые в жизни летала на самолете, она получила награду от ООН, и ей пожимал руку президент Билл Клинтон. Она никогда раньше не жила в гостиницах, и перед тем, как освободить номер, убрала за собой постель.

Разумеется, такие люди, как Маккарти, – исключение из правил. Сегодняшняя культура поощряет жадность. Дж. П. Морган, американский финансист XIX века, обращал внимание на то, что руководители зарабатывают в двадцать раз больше, чем работники низшего звена. В наши дни такая разница показалась бы смешной. Исследование компании Towers Perrin, проведенное в 2000 году, показало, что главы крупнейших американских корпораций в среднем получают в 531 раз больше, чем их работники с почасовой оплатой.[2] (После банкротства Enron этот разрыв сократился и в 2003 году составлял уже 300 к 1. Но вскоре снова начал расти: в 2004 году зарплата генерального директора компании выросла на 12%, в то время как заплата рядовых рабочих выросла всего на 3,4%).[3] Бывший руководитель Tyco International Л. Деннис Козловски – лишь крошечная верхушка гигантского айсберга. Козловски не хватило тех десятков миллионов, которые он потратил на личные нужды, – ему понадобились еще сотни миллионов в акциях и льготах. Он был настолько жаден до денег, что не отказался от оплаты своего членства в совете директоров, как делает большинство руководителей, и каждый год получал за это 75 000 долларов.

---

1 Rick Bragg, «Oseola McCarty, a Washerwoman Who Gave All She Had to Help Others, Dies at 91», New York Times, September 28, 1999.

2 International Herald Tribune, January 27, 2004.

3 Abid Aslam, «US: Pay GapWidens Between CEOs and Workers», OneWorld.net, April 12, 2005.

Благотворительность как конкурентное преимущество

Не следует воспринимать благотворительность как нечто феноменальное или второстепенное. Благотворительность вполне может стать частью бизнес стратегии. В январе 2007 года журнал Fortune опубликовал список ста самых лучших компаний. Среди них была и компания Timberland Company – известный производитель обуви, одежды и аксессуаров для спорта и активного отдыха. Как обувной компании удалось попасть в этот престижный рейтинг? Ее директор Джеффри Шварц уверен, что понятия «благосостояние» и «благодеяние» неразрывно связаны. Его дед Натан Шварц, иммигрант, начал свою карьеру с подмастерья в одной из бостонских обувных мастерских. В 1952 году он приобрел половину акций обувной компании, а через три года выкупил вторую половину, после чего привлек в свой бизнес сыновей. В 1973 году родилось имя Timberland, которое вскоре стало мировым брендом. В начале 1990-х бразды правления взял в свои руки внук Натана Джеффри. Однажды к нему в офис пришел незнакомый молодой человек. «Алан Хазей, выпускник Гарвардского института юридических наук, сел напротив меня и сказал: “Понимаете, вы делаете обувь и считаете, что это цель вашей жизни. Вы думаете, что смысл жизни – это рост акций и накопление состояния для вас и вашей семьи. А я, наоборот, посвящаю свою жизнь тому, что пытаюсь спасти мир вокруг себя, – продолжал он. – Я пытаюсь изменить себя и побудить других к изменениться. Я строю то “возлюбленное сообщество”, о котором говорил доктор Кинг, и в качестве моего дара вам я сегодня покажу вам, как могут быть связаны двое людей”».

«Я хороший предприниматель и всегда открыт новым предложениям, – пишет Джеффри. – Хазей сделал мне такое предложение. Все, чего я прошу, сказал он, это подарить мне полдня. “Поработайте сегодня с нами на общественных работах. Поработайте вместе с 17-летними и 23-летними юношами и девушками, которые посвящают год своей жизни служению другим. Я покажу вам, как можно преобразиться, служа другим”».

И Шварц решил отступить от своего лихорадочного графика (в котором на сон было выделено всего четыре часа). Взяв с собой девятерых работников Timberland, он отправился вместе с Хазеем на общественно полезные работы. Они красили стены и делали ремонт в реабилитаци-

онном наркологическом центре для молодежи. И Шварц действительно ощутил в себе те перемены, которые обещал Хазей. Он рассказывает, вспоминая тот день: «Я подумал: Ага! Теперь у третьего поколения есть свое предназначение. Мой дед изобрел ботинки, мой отец придумал бренд». А что если задачей его поколения было изменить что-то вокруг, добиться каких-то качественных сдвигов, сделать мир лучше? Шварц задался вопросом: «А если создание "возлюбленного сообщества" превратить в бизнес-стратегию, которая будет отличать нас от наших конкурентов?»[1]

И он воплотил эту идею. В осуществление стратегии, которая получила название «Путь служения обществу», был вовлечен весь персонал Timberland. «Мы пригласили наш торговый персонал во Флориду, на совещание по организации сбыта. Они приехали с клюшками для гольфа и теннисными ракетками. Но вместо того, чтобы играть в гольф и теннис, мы сели в школьные автобусы и отправились на "День служения". Просто невероятно, как преобразились после этого наши сотрудники». До 2000 года каждый из 6000 сотрудников Timberland ежегодно отрабатывал на общественно полезных работах 40 часов (эти часы оплачивались компанией). За следующие 5 лет в рамках корпоративной стратегии Serv-a-palooza было осуществлено 170 проектов в 27 странах, и сотрудники добровольно отработали 45 000 часов. «Разве это работа обувной компании? – спрашивает Шварц и сам отвечает. – Безусловно».

Глава Timberland понимает, что молитва, которую евреи произносят раз в день – *ла'асок бе'диврей Тора,* – означает не только «заниматься писаниями Торы». Поскольку глагол *ла'асок* («усердно заниматься чем-либо») имеет общий корень со словом *иш асаким* («бизнесмен», «деловой человек»), эта молитва содержит также следующий смысл: «деятельность, соответствующая Торе». То есть вы не просто сидите за столом со Священным писанием. Как бизнесмен, вы поступаете по Писанию, вы живете по заветам Торы, независимо от того, чем вы заняты, – нанимаете нового сотрудника или работаете с клиентом. «Каждый ваш телефонный звонок – это действие по заветам Торы, – объясняет Шварц. – Потому что вы помогаете измениться другому человеку. Никто не верит в это так, как мы, – добавляет он. – И это наше конкурентное преимущество». И статистика подтверждает его слова. С 2000 по 2005 год годовые показатели продаж Timberland выросли на 9,7%, а чистая прибыль

[1] Jeffrey Swartz, «The Moral Responsibility of Corporations», The United Synagogue Review, Spring 2000: 20–21.

на одну акцию – на 20%. Курс акций компании за этот период вырос на 64%. И все это – благодаря культуре Timberland, девиз которой звучит так: «Обувь. Бренд. Вера»[1].

История с Timberland иллюстрирует новую тенденцию в мире бизнеса – обретение благосостояния за счет благодеяния. Главными составляющими современной экономики являются частный, государственный и некоммерческий секторы. Однако самые прогрессивные модели корпоративной деятельности сегодня действуют в так называемом четвертом секторе. Речь идет об ультрасовременных компаниях, в доктринах которых гармонично сочетаются получение прибыли и активное участие в жизни общества. «В этой области сегодня наблюдаются большие сдвиги, но они пока еще не признаются тенденцией», – рассказывает Р. Тодд Джонсон, юрист из Сан-Франциско, работающий над wiki-проектами в Интернете. Он называет компании, на которые работает, «благотворительными корпорациями».[2] Люди привыкли думать, что благотворительность и участие в общественной жизни – это блажь идеалистов и филантропов. Но сегодня благотворительность действительно может приносить коммерческую выгоду. Инвесторы видят прибыльность новой бизнес-модели и активно выступают за ее внедрение. Даже крупнейшие инвестиционные фонды меняют свои взгляды на выгоду и прибыльность.

Так, например, сотрудники CalSTRS (Системы пенсионного обеспечения преподавателей и учителей государственных учебных заведений штата Калифорния), пенсионного фонда, владеющего 162 миллиардами долларов, объективно исследовали деятельность страховых компаний и пришли к выводу, что эти компании не уделяют достаточного внимания проблеме изменения климата, и поэтому сегодня инвестировать в них гораздо рискованнее, чем раньше. Почему? Влиятельный американский инвестиционный стратег из Goldman Sachs Эбби Джозеф Коэн объясняет: «Компании заинтересованы в этом по многим причинам. Они смотрят шире, и это позволяет им увидеть, что, делая расходы сегодня, они могут сократить денежные обязательства в будущем. И это сокращение положительно сказывается на стоимости капитала».[3]

---

1 Jennifer Reingold, «Walking the Walk», Fast Company, November 2005: 80.

2 Stephanie Strom, «Make Money, Save the World», New York Times, May 6, 2007.

3 Там же.

Иными словами, принося пользу обществу, вы приносите прибыль себе. Благотворительность может быть конкурентным преимуществом не только целых фирм, но и отдельных лидеров, которые хотят подняться по карьерной лестнице и сколотить состояние. Отличным подтверждением этому служит так называемая Модель Рауля Хулия.

Метод 8.1
Модель Рауля Хулия – инвестирование из будущего

В еврейской культуре различают четыре типа поведения людей в вопросах пожертвований. Первый тип – человек, который хочет давать сам, но не хочет, чтобы давали другие. Этот человек враждебно относится к окружающим. Второй тип – человек, который думает, что давать должны другие, а он не должен. Этот человек – враг самому себе. Третий тип – тот, кто дает сам и побуждает давать других. Это – благочестивый человек. И четвертый тип – тот, кто не хочет давать сам и не хочет, чтобы давали другие. Это грешник.[1]

Подводное землетрясение в Индийском океане, произошедшее в 2004 году, изменило взгляды многих людей на благотворительность. Цунами унесло жизни миллионов человек в нескольких азиатских странах. Люди из всех стран, ставшие свидетелями ужасной трагедии, в одночасье превратились в жертвователей третьего типа. Весь мир откликнулся на призывы с беспрецедентной щедростью и искренним человеческим сочувствием. Но разве мы можем раскрывать наши сердца и бумажники только после какой-нибудь катастрофы? Можем ли мы инвестировать в будущее не из сегодняшнего, а из будущего капитала?

Человек, который посвятил себя подобному виду благотворительной деятельности, – покойный актер и общественный активист Рауль Хулия, известный своими ролями в фильмах «Поцелуй женщины-паука» («Kiss of the Spider Woman»), «Презумпция невиновности» («Presumed Innocent»), «Семья Адамс» («The Addams Family») и «Гавана» («Havana»). В 1987 году организация The Hunger Project («Проект избавления от голода») организовала собрание для потенциальных крупных инвесторов. Президент, прилетев из Мюнхена, сразу отправился на это собрание, не-

[1] Пиркей Авот 5:13.

смотря на то, что неважно себя чувствовал в связи со сменой часовых поясов.

На собрании выступали с презентациями ученые и политики, и, честно говоря, все это было немного скучно и однообразно. Но так продолжалось недолго. Внезапно со своего места поднялся Рауль. Густым голосом с неподражаемым пуэрториканским акцентом он начал свою речь: «В 1977 году, когда стартовал этот проект, вы просили меня отдать все, что у меня есть. У меня не было ни денег, ни временной работы, ни контрактов, ничего. Но я отдал все, что у меня было, – 500 долларов. Теперь вы снова просите меня отдать все. У меня нет ни денег, ни работы, ни ролей, ни контрактов. Но я обещаю отдать вам 100 тысяч долларов».

Рауль сел, и воцарилась тишина. Казалось, что воздух в зале был наэлектризован. Внезапно все присутствующие зааплодировали и поднялись со своих мест. Группа из двенадцати человек пожертвовала несколько миллионов долларов. Президент не был ни владельцем крупного состояния, ни официальным членом организации, но он тоже взял бланк для пожертвований и вписал сумму, которая была для него столь же огромной, сколь и для Рауля: его взнос – 25 000 долларов.

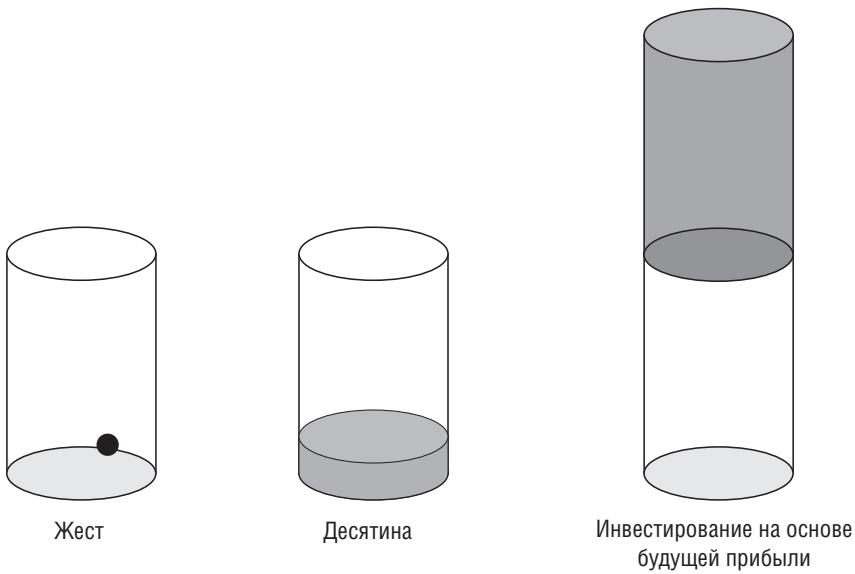

Рис. 8.1. *Три уровня благотворительности*

Обещание, сделанное Раулем, олицетворяет суть благотворительности – это не просто жест, который мы делаем, когда бросаем монетки в ящик для сбора пожертвований в церкви или нищему в метро. Это не просто отдать какую-то мелочь или лишние деньги (некоторые компании или состоятельные люди могут спокойно отдать на благотворительность 10 тысяч долларов – это для них небольшая сумма). В то время, как эти поступки тоже являются мицвот, актами благочестия и доброты, их недостаточно для создания нового будущего.

Более высоким уровнем благотворительности является десятина, конкретная доля (десятая часть) ваших доходов. Это уже более обдуманный поступок, чем милостыня, и этот поступок заслуживает звание инвестиций. Но, совершая *цедаку* самого высокого уровня, вы исходите не из своих сегодняшних финансовых возможностей, а из того финансового состояния, которое вы желаете иметь *в будущем*. Вы делаете пожертвование не из сегодняшнего капитала, а из *планируемого*. Вы обязуетесь отдать часть ваших будущих денег. Фокус в том, что вы должны дать смелое обещание и начать жертвовать до того, как у вас появятся деньги.

Когда вы делаете публичное заявление о взносе, это священное обязательство равносильно реальному взносу – будто вы уже внесли его. Это похоже на то, как вы объясняетесь в любви и вкладываете в свои слова всю душу. Для того чтобы выполнить свое обещание (Рауль сделал его вместе со своей женой Мерел; до 1994 года, года смерти Рауля, они выплатили более 1 миллиона долларов), Рауль должен был переосмыслить будущее своей актерской карьеры. После этого обещания он стал более упрямым и не шел на уступки в переговорах с продюсерами Бродвея и Голливуда. Требуя вознаграждения, он думал не только о себе, но и о будущем человечества. Это позволяло ему отстаивать свои интересы с большей смелостью. Сыграв роль Гомеза Адамса, Рауль принес своей семье большое состояние и стал звездой. Теперь он мог инвестировать программы по борьбе с голодом на планете, выражаясь словами The Hunger Project, «на максимально приемлемом уровне».[1]

Почти тысячу лет назад Маймонид писал в «Законах пожертвований бедным», что важно делать пожертвования часто – в идеале это нужно делать каждодневно, кладя деньги в коробочку для пожертвований. В *цедаке* имеет значение не только то, сколько вы даете, но и то, как

[1] The Hunger Project, «What Does It Mean to Be an Investor?» June 1999 Investor Newsletter.

часто вы даете. Делая *цедаку*, вы не просто помогаете другим – вы изменяете себя. В философии The Hunger Project благотворительность сравнивается с танцами. Представьте, что кто-то приглашает вас на танец. Если вы танцуете редко, вы будете чувствовать себя неловко и бояться, что забыли, как это делается. Вы даже можете отказаться, найдя какую-нибудь неубедительную отговорку, – лишь бы не вставать со своего удобного места. Но если вы танцуете регулярно, то все пройдет легко и гладко. Так же и с благотворительностью: если вы делаете пожертвования часто, вам легко выделить «свои» деньги и помочь кому-то. В противном случае каждый раз, когда вас будут просить о пожертвованиях, вы будете испытывать приступы страха или беспокойства.

Организация The Hunger Project делает упор на еще один аспект благотворительности: отдавая деньги нуждающимся, вы создаете мостик между собой и бедным человеком. Между вами не должно быть никакой стены, вы должны сливаться друг с другом. По мнению Маймонида, самый высокий уровень благотворительности заключается не в том, чтобы единожды дать человеку несколько банкнот, после чего помахать ему рукой на прощанье. Благотворительность – это участие в жизни другого человека, взаимодействие с ним. Цель такого взаимодействия – подпитывать человека до тех пор, пока он не созреет, а затем отлучить его от себя, поставив его на ноги, так, чтобы он никогда больше не нуждался в вашей финансовой помощи (например, ввести его в бизнес, обеспечить работой)[1]. При таком виде инвестирования вы имеете дело не с пассивным получателем ваших пожертвований, а с потенциальным самодостаточным лидером. Такой «восходящий» подход к благотворительности намного эффективнее традиционного «нисходящего».

По состоянию на конец 2007 года 3,5 миллиона человек в странах Южной Азии, Африки и Латинской Америки приняли участие в семинарах The Hunger Project по созданию собственного видения, взятию на себя обязательств и их осуществлению. В ходе этих семинаров люди учились брать на себя ответственность за свою жизнь и жизни своих соотечественников. Жители бедных стран создали банковскую систему для аграриев, которой воспользовалось около 3 миллионов человек. Ассоциация африканских женщин-фермеров выделила женщинам более 83 000 ссуд на создание собственного бизнеса. Но, наверное, самым смелым экспериментом стало участие в проекте 80 000 (и это только в Бан-

[1] Moses Maimonides, «Laws of Contributions to the Poor», Mishneh Torah, approx. 1170–1180, Chapter 10:7.

гладеш) аниматоров-добровольцев. Этим людям никто не платил, и у них не было никаких других стимулов, кроме личного участия в спасении Бангладеш от голода. Они привлекли к этой проблеме внимание миллионов людей. Когда The Hunger Project начала стимулировать людей из голодающих стран мобилизовать их на работу над преодолением голода, они первым делом попросили дать им бесплатные продукты. Организация не дала им продукты, но предоставила средства на развитие ключевых проектов – проектов, призванных помочь им встать на путь самообеспечения и экономической независимости.

Одно время Президент работал совместно с представителями фонда Патрика Дж. Смита на Гаити. Он проводил семинары и тренинги для 150 молодых лидеров и обучал их нести ответственность за развитие своей страны. Многие из этих лидеров были пленниками собственного заблуждения о том, что они не смогут ничего сделать до тех пор, пока не получат материальную помощь от фонда. Но когда им дали установку на самостоятельность, 60% из них проявили в своих проектах немалую находчивость и легко обошлись без каких-либо подачек от фонда (будь то проект по уборке мусора в *бидонвиле* (трущобах) Порт-о-Пренса или организация компьютерных курсов для женщин). Они нашли собственные источники финансирования и собственное оборудование. Из инертных получателей вышли самостоятельно развивающиеся предприниматели – одним словом, лидеры.

Совет: В Талмуде говорится о том, что *цедака* положит конец войнам и болезням и ускорит окончательное спасение мира[1]. Именно поэтому Раввин и его жена посвятили свою жизнь благотворительной работе. Они помогают детям из бедных семей получить еврейское образование, дарят игрушки малышам в приютах, осуществляют сбор средств и предпринимают многие другие действия, направленные на распространение *идишкайт* (еврейства, еврейского менталитета и уклада жизни). Многократно совершая добрые и великодушные поступки и предлагая другим следовать нашему примеру, мы способствуем исцелению и объединению всего человечества. Поставьте коробочку для сбора пожертвований на своей кухне или в офисе. Каждое утро опускайте в нее несколько монеток или чеков. Когда коробочка будет заполнена, передайте собранные деньги своему любимому детскому дому или благотворительному учреждению. Этот поступок сделает вас богатым.

[1] Талмуд, Бава Батра 10А.

Модель открытого бизнеса

Модель открытого бизнеса, при которой предприниматель дарит плоды своей интеллектуальной деятельности обществу, можно рассматривать как ту форму, которую обретает *цедака* в бизнесе. Такое вложение тоже может приносить большие дивиденды. Линус Торвальдс в 2004 году был включен в список 25 лучших профессионалов информационной индустрии, не являясь ни президентом, ни председателем совета директоров. Почему? 34-летний Торвальдс в открытом доступе выложил исходный код Linux, операционной системы, созданной им совместно с тысячами других программистов. Торвальдс убежден в том, что системный код не должен быть чьей-то собственностью, – он должен быть доступен всем желающим. Пользователи должны иметь возможность просматривать исходный код своих программ и адаптировать его к собственным нуждам. Не должно быть никакого юридического запугивания или других силовых методов защиты интеллектуальной собственности. Модель открытого бизнеса имеет коммерческий смысл: она прибыльна, поскольку такие компании, как Red Hat, отплачивают работу Торвальдса и других разработчиков по программированию для клиентов.

Кроме того, идеология Торвальдса вынудила таких гигантов, как Microsoft, Apple и Sun Microsystems, пересмотреть собственные бизнес-модели. Общедоступность кода Linux стала превосходной рекламой этой операционной системы и частью эффективной деловой стратегии. На ней держится бренд Linux и на ее основе устанавливаются стандарты на рынке открытого программного обеспечения. Переход китайских учреждений с Microsoft Windows на Linux в 1990-х был лишь первой ласточкой. Все новые и новые правительственные организации и международные компании переходят на открытую операционную систему.

Некоторые крупные компании быстро переняли опыт Торвальдса. Возьмем, например, IBM. В 2004 году IBM вышла на первое место по количеству патентов на свои изобретения. За год ею было получено 3248 патентов (почти по 10 патентов в день), и она заработала 1 миллиард долларов на продаже лицензий на использование своих идей. Однако в начале 2005 года IBM. совершила беспрецедентную акцию, передав в открытое пользование 500 своих патентов и пообещав передать еще больше патентов в ближайшем будущем. Почему IBM неожиданно начала бесплатно раздавать свою интеллектуальную собственность? Ее

президент Сэмюэль Дж. Пальмизано сошел с ума? Вовсе нет. То, что он проявил, называется «разумный эгоизм», или предусмотрительная забота о личной выгоде. Оставив в стороне традиционные взгляды, компания решила, что открытый обмен программным обеспечением иногда может быть более выгодным с экономической точки зрения, чем засекречивание технологий и ревностная защита своих авторских прав.

«Когда вы делаете свою технологию открытой, обнародуете ее, другие люди берутся за ее усовершенствование, – считает Эрик фон Гиппель, преподаватель и специалист по инновационному развитию из бизнес-школы Sloan School of Management Массачусетсского технологического института. – Программное обеспечение с открытым кодом становится экономически выгодным». IBM раздает свои патенты не по простодушию. «Открытые технологии получают все более широкое распространение, но мы не собираемся доходить до абсурда, – комментирует Джон И. Келли, старший вице-президент IBM, которого в мае 2004 года Пальмизано поставил во главе нового проекта. – Это похоже на разоружение. Нельзя демонстрировать все свои ракеты сразу». Однако руководство IBM понимает, что, делая свою интеллектуальную собственность общественным достоянием, она может выйти на новые рынки и значительно расширить круг клиентов. И этот риск пока оправдывает себя: в январе 2007 года IBM опубликовала финансовые результаты своей деятельности, показывающие рост совокупных годовых доходов на 7% и рост продаж консультационных услуг на рекордные 55%.

Конечно, Торвальдс – отнюдь не первый лидер, пропагандирующий идею открытого бизнеса. За полвека до него от патента на свое изобретение отказался Жонас Салк – создатель вакцины, спасшей поколения людей от полиомиелита. В 1955 году телеведущий Эдвард Мурроу брал интервью у Салка в программе «See it now». «Кому принадлежит патент на эту вакцину?» – спросил он у своего гостя. Ответ Салка воплощает в себе дух бескорыстия: «Я думаю, что человечеству. Нет никакого патента. Разве можно запатентовать солнце?»

Резюме

- То, что у вас есть, не является подлинно вашим. Эти материальные средства были доверены вам для того, чтобы вы могли сделать мир лучше. В некоторых культурах богатство определяется не тем, сколько денег у человека есть в данный момент, а тем, сколько денег проходит через него.
- *Цедаку* (благотворительность) можно рассматривать как высочайшую заповедь, объединяющую все другие. Выполнение этой заповеди способно положить конец войнам и болезням, а также приблизить спасение мира. Совершая многократные добрые и великодушные поступки и предлагая другим совершать их, мы способствуем исцелению и объединению человечества.
- Делая пожертвование, вы разрушаете миф о недостаточности: вы осознаете, что самодостаточны и денег вам хватает. Давая смелое обещание вложить средства в какое-то общественно полезное дело и выполняя его, вы приближаете свое будущее богатство.
- Сделав общественную деятельность частью корпоративной стратегии и культуры, вы укрепите доверие потребителей и улучшите морально-психологический климат в коллективе, что в свою очередь будет способствовать повышению производительности труда.
- Жертвование своей интеллектуальной собственности обществу, например, в соответствии с моделью открытого бизнеса, тоже может стать надежной стратегией. С ее помощью вы сможете наращивать свою долю на рынке и устанавливать стандарты в своей отрасли.

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

ЗАПОВЕДЬ IX
Не отзывайся о ближнем твоем свидетельством ложным: от провала к прорыву

Быть может, все драконы нашей жизни – это принцессы, которые ждут лишь той минуты, когда они увидят нас прекрасными и мужественными.

Райнер Мария Рильке

Куда лучше осмеливаться на великие дела, чтобы достичь блестящего триумфа, пусть даже ценой проб и ошибок, чем равняться на тех нищих духом людей, которые никогда не испытывают ни великой радости, ни великих страданий, потому что живут в серых сумерках и не ведают ни побед, ни поражений.

Теодор Рузвельт

ВОСЬМАЯ ЗАПОВЕДЬ: «Не отзывайся о ближнем твоем свидетельством ложным». Когда все спокойно, у людей нет нужды в лидерах – лидеры проявляют себя тогда, когда становится туго. Но в те моменты, когда все начинает идти не по плану, мы, вместо того, чтобы проявлять свои лидерские качества, начинаем лжесвидетельствовать: пытаемся скрыть неудачи, стыдимся, обвиняем других или, что хуже всего, занижаем планку. Вместо того чтобы взять быка за рога и взглянуть в лицо фактам, мы хотим сделать так, чтобы все выглядело лучше, чем есть на самом деле (и не в самую последнюю очередь – мы сами). Подобное лжесвидетельство – исключительно человеческая реакция, и исключительно нецелесообразная. Такие выдающиеся лидеры, как библейский Иов или Уинстон Черчилль, не боялись бед, не избе-

гали их. В этой главе мы расскажем о той особенности, которая выделяет лидера из общей массы и делает его непобедимым. В отличие от других людей, которых неудачи, как правило, выбивают из седла, лидеры приспосабливают неудачи под свои нужды и используют их как движущую силу прогресса.

Дело было в конце 1960-х, когда Филипп Аншутц закладывал фундамент своего будущего мультимиллиардного состояния. Однажды вечером в его штаб-квартире в Денвере раздался звонок. Руководитель работ на нефтяной вышке в Вайоминге сообщил неприятное известие: на одной из разрабатываемых скважин бушует пожар, и если этот пожар не потушить, Аншутц обанкротится.

Практичный расчет подсказывает, что в подобной кризисной ситуации нужно ограничить риски и быстро продать бизнес, избавляя себя от неудачного капиталовложения. Аншутц сделал противоположное. Он мгновенно разглядел в неудаче светлую сторону: возгорание в скважине означало, что он, наконец, нашел нефть! Он арендовал самолет, полетел в Вайоминг, и к восьми часам утра вложил в свой рискованный бизнес еще больше денег. Он скупил все участки вокруг горящей скважины. Затем он нанял для тушения пламени легендарного борца с нефтяными пожарами Реда Эдера и пригласил продюсеров из Голливуда, которые сняли на его вышке эпизод для триллера Джона Уэйна «Адские бойцы» (Hellfighters). Вспоминая этот пожар сорок лет спустя, Аншутц говорил: «Все дело в том, что если ты идешь вперед, ты одерживаешь победу, а если ты идешь назад – ты теряешь все».[1]

Лидеры постоянно на чем-то спотыкаются – их путь очень редко бывает гладким. Руководители, которые хотят легко и красиво лететь по скоростному шоссе и не готовы к ухабистым проселочным дорогам, не востребованы. Как правило, чем обширнее сфера деятельности – тем больше риска обжечься. На самом деле, если бы не было неудач, лидеры были бы не нужны – их работу могли бы выполнять обычные менеджеры и временные управляющие. Причем несколькими ухабами все не ограничивается. Настоящие лидеры вырастают на бедствиях и испытаниях – по сути, это их хлеб. Неудачи являются одним из главных союзников великих лидеров (и одним из самых недооцениваемых теоретиками факторов). Это тот самый материал, из которого лидеры

[1] Graham Bowley, «Goal! He Spends It on Beckham», New York Times, April 22, 2007.

черпают решимость. Если вы научитесь анализировать свои неудачи и правильно их использовать, они могут стать вашими ступеньками к успеху. Возьмем, например, Теда Тернера. Своими многочисленными достижениями (мультимиллиардер, основатель самой известной в мире международной медиакомпании, владелец бейсбольного клуба Атланта Брэйвз, крупнейший частный землевладелец в США, один из крупнейших спонсоров ООН, пожертвовавший организации в общей сложности миллиард долларов, – и это помимо всего прочего) он в немалой степени обязан тем необычайным тяготам и лишениям, которые ему пришлось перенести. В детстве у его отца часто случались приступы ярости, и он бил сына плечиками для одежды. Младшая сестра Теда умерла в возрасте 12 лет от иммунного заболевания, а когда Теду было 24, его отец покончил жизнь самоубийством[1]. Жизнь нанесла ему несколько ударов, которые могли окончательно сломить его. Все эти несчастья могли дать ему повод считать себя неудачником. «Все говорили мне, что я не справлюсь», – вспоминает Тед. Но все свои несчастья и весь свой горький опыт он использовал себе во благо. В этом смысле этот опыт был положительным, потому что он сделал Теда сильнее и еще раз доказал ему, что худа без добра не бывает. Тернер прославился высказыванием (хотя, возможно, он позаимствовал его у легендарного футбольного тренера Винса Ломбарди): «Никогда не сдавайся. Победители не сдаются. Кто сдается – не побеждает».

Уинстон Черчилль проявил такое же отношение к неудачам, когда в грозовом мае 1940 года, постаревший и поседевший за долгие сорок лет своей политической карьеры и политической изоляции, он, наконец, стал премьер-министром. Ни король, ни Невилл Чемберлен, которые два года назад «умиротворяли» Гитлера в Мюнхене, не были в восторге от назначения Черчилля на пост главы правительства. Черчилль получил этот ключевой пост только после того, как члены Лейбористской партии заявили, что не хотят видеть на этой должности никого из консерваторов, кроме Черчилля. Ему было тогда 66 лет – возраст, в котором большинство людей уходят на пенсию.

Самое тяжкое испытание поджидало Черчилля в первый день на новом посту. Великобритания была на грани поражения во Второй мировой войне. Уже половина Европы пала на колени перед гитлеровской Германией. Британская армия из 220 000 солдат была прижата к морю в Дюнкерке; королю Георгу VI доложили, что в лучшем случае спасти

[1] Oliver Burkeman, «Ted's Tears», The Guardian, June 18, 2002.

удастся 17 000 солдат. 18 июня Гитлер, почти ставший покорителем всей Европы, с триумфальным блеском в глазах сказал своему ближайшему помощнику и заместителю Герману Герингу: «Война окончена. Я договорюсь с Англией».[1] Ситуация казалась безнадежной всем, кроме Черчилля. В тот момент перед ним стояло столько препятствий, сколько большинство из нас не встречают за всю свою жизнь. Черчилль жадно вобрал в себя информацию и произнес свою знаменитую фразу (хотя, возможно, он тоже позаимствовал ее – на этот раз у Авраама Линкольна): «Пессимист видит трудности при каждой возможности; оптимист в каждой трудности видит возможности». Несомненно, лидеры, подобные Черчиллю, принадлежат к оптимистам. Британский политик раскрыл свою философию в октябре 1941 года, когда, несмотря на военное время, посетил школу Харроу, в которой когда-то учился. Выступая перед студентами, он напутствовал их: «Никогда не сдавайтесь – никогда, никогда, никогда, никогда, ни в большом, ни в малом, ни в крупном, ни в мелком, никогда не сдавайтесь, если это не противоречит чести и здравому смыслу».[2]

За десятилетия до Черчилля Бенджамин Дизраэли стал первым евреем в истории, занявшим пост премьер-министра. Вряд ли кто-нибудь сегодня помнит, что успеху Дизраэли предшествовали несколько неудачных попыток. Молодой партийный лидер трижды баллотировался в парламент. И трижды неудачно (возможно, из-за своего еврейского происхождения). Он был на грани разорения, когда, наконец, получил место в парламенте. В дальнейшем он продолжал использовать свои неудачи для оттачивания ораторского мастерства, улучшения предвыборной программы и создания сильной команды единомышленников. Дизраэли вошел в историю Великобритании как один из самых уважаемых премьеров и как близкий советник королевы Виктории. Дизраэли, Черчилль, Кеннеди, глава Intel Энди Гроув, основатель CNN Тед Тернер – все эти лидеры использовали неудачи в своих интересах и извлекали из них пользу, тогда как другие на их месте просто опустили бы руки.

Дизраэли не был первым еврейским лидером, притягивавшим к себе неудачи. На самом деле, мало какие народы перенесли за свою историю столько, сколько евреи. Наверное, то, что не уничтожило еврейский на-

---

[1] William Manchester, The Last Lion: Winston Spencer Churchill. Visions of Glory, 1874–1932. (New York: Dell, 1983), 3–5.

[2] Keynote, Harrow (United Kingdom), October 29, 1941.

род, сделало его сильнее. Все гонения, притеснения, погромы, которые вновь и вновь обрушивались на евреев, оставили неизгладимый отпечаток на генотипе еврейских лидеров. Обратимся к Писанию. Тора полна повествованиями об испытаниях и чудовищных падениях. Адам и Ева были изгнаны из Рая, Ной стал свидетелем Всемирного потопа, Содом и Гоморра были превращены в пепел, израильтяне не устояли перед Золотым тельцом, а затем подняли мятеж против Моисея, Иова осаждали бесконечные несчастья, а Иосифу (о котором мы рассказывали в шестой главе), прежде чем он стал наместником фараона, довелось посидеть в яме и в тюрьме. В еще более давние времена, когда отец Иосифа Иаков был молод, он отчаянно влюбился в девушку по имени Рахиль и попросил ее руки у ее отца Лавана. Лаван дал свое согласие на том условии, что Иаков будет служить ему семь лет. И Иаков служил. Через семь лет состоялась долгожданная свадьба. Но Лаван обманул Иакова – ночью, под покровом темноты, подменил невесту: вместо Рахили привел ее старшую сестру, Лию. Утром Иаков понял, что его одурачили, и начал протестовать, но Лаван отнекивался – мол, согласно местному обычаю, положено сначала выдавать замуж старшую из сестер. Он предложил Иакову послужить у него еще семь лет, чтобы получить в жены Рахиль, и продолжал использовать своего зятя как раба, связанного кабальным договором.[1]

Что вы будете делать, когда вдруг станете жертвой каких-то людей или обстоятельств, когда вам будет казаться, что все против вас? Прежде всего, нужно знать, чего в таких случаях делать нельзя.

Четыре ловушки для потерпевшего неудачу

У одного промышленного магната однажды спросили, что помогло ему стать председателем правления столь крупной компании. Он ответил со свойственной ему лаконичностью: «Два слова – правильные решения». Репортер напирал: «Но как вы научились принимать правильные решения?» Бизнесмен снова ответил кратко: «Одно слово – опыт». «Да, но как вы приобрели этот опыт?» «Два слова – неправильные решения», – последовал ответ.

Этот бизнесмен видел связь между своими неудачами и своими достижениями – как и Уинстон Черчилль, который любил подчеркивать, что

[1] Бытие (Берешит) 29.

успех – это движение от неудачи к неудаче без потери энтузиазма. Но большинство из нас не умеют легко относиться к своим неудачам, даже самым незначительным. Представьте себе, что вы должны показать презентацию в PowerPoint перед советом директоров крупного потенциального покупателя. И за 10 минут до начала собрания ваш проектор ломается. Поломка проектора сама по себе – лишь мелкая неприятность; куда более серьезной неудачей может стать потеря покупателя вашего многомиллионного проекта. Когда мы попадаем в подобную сложную ситуацию, мы действуем в соответствии с запрограммированной в нашем сознании линией поведения. Как и у обезьян, у человека миндалевидная железа механически реагирует на потенциальную угрозу. Наши машинальные реакции на возникшие трудности – это типичные для человека ловушки. Они свойственны всем людям и вполне объяснимы, но крайне неконструктивны. Их можно условно разделить на четыре типа: стыд, обвинения, надежда и отступление от цели.

Ловушка № 1: стыд. Представление о том, что неудача – это что-то негативное, даже позорное, нередко вызывает у нас неправильные реакции. Мы нервничаем, расстраиваемся или паникуем. Когда у нас возникает проблема с коллегой по работе или мы не успеваем уложиться в сроки, мы инстинктивно пытаемся скрыть проблему и уладить ее до того, как кто-то о ней узнает. Мы всячески избегаем сообщать плохие известия своим коллегам или начальству. Мы хотим взять ситуацию под свой контроль, прежде чем она получит огласку (если когда-нибудь получит).

Однако замалчивание проблем может дорого обойтись. В середине 1980-х высшее руководство компании Xerox узнало крайне неприятную новость: спрос на их главную модель копировального аппарата Xerox 5046 резко упал в связи с участившимися случаями ее поломок. Как такое могло произойти? Ведь компания делала большой упор на обеспечение качества продукции и активно реализовывала программу «Лидерство через качество» («Leadership Through Quality»), которую разработал сам Дэвид Кернс, тогдашний генеральный директор. Кернс провел внутреннее расследование и выяснил, что менеджеры низшего звена еще раньше знали о технических проблемах с копировальными аппаратами, но сговорились между собой о том, что будут держать это в тайне. Их поддержали и менеджеры высшего звена. Если бы не охвативший компанию заговор молчания, дефектный продукт никогда не вышел бы на рынок. Кернса больше всего огорчило то, что программа «Лидерство через качество» была разработана и внедрена именно для предотвращения про-

изводственных неполадок подобного типа. Но программа потерпела фиаско, потому что «старый менталитет наших работников, которые боялись сообщать о неприятностях, еще не был изжит».[1] По справедливости говоря, Кернс и сам был не безгрешен. Он не смог реорганизовать административную структуру, которая состояла из множества иерархических уровней, и разрушить стены между этими уровнями. В связи с этим ключевая информация никогда не доходила до верхних уровней. Неважно, что именно помешало менеджерам открыть важные сведения, но факт в том, что они этого не сделали. В результате они лишились своей работы, поставили под угрозу репутацию компании и ее доходы.

Ловушка № 2: обвинения. «Мне не разрешали появляться перед советом директоров до тех пор, пока все проблемы не будут улажены, – признался один из бывших топ-менеджеров Xerox. – Приходить можно было только с хорошими отчетами».[2] Если бы человек принес плохие новости, руководство компании обвинило бы его во всем или уволило; правление просто убило бы гонца с плохими вестями. А когда руководство, наконец, заставило менеджеров сообщать о неудовлетворительных результатах работы, те постоянно ссылались на какие-то конъюнктурные факторы, начиная от колебаний валюты и заканчивая беспорядками в Латинской Америке. Тогда президент компании Энн Мулкахи (в последующем главный исполнительный директор) решилась взглянуть правде в глаза. В 2000 году она заявила аналитикам: бизнес-модель Xerox оказалась несостоятельной, но что-то менять было уже поздно – компания находилась на грани банкротства.[3]

Непредвиденные неблагоприятные обстоятельства или, как назвал их поэт Райнер Мария Рильке, «драконы нашей жизни», могут вызвать у нас желание рвать на себе волосы, грызть ногти или проклинать всех вокруг. Хотя настоящий лидер познается в том, как ему удается справиться с кризисной ситуацией, многие руководители выходят из себя, когда им кажется, что обстоятельства обернулись против них. Бывший опальный глава Enron Джеффри Скиллинг устраивал такие громкие разносы своим подчиненным, особенно когда развал Enron стал неминуемым, что сотрудники просто боялись говорить ему правду. Даже

---

[1] David Kearns and David Nadler, Profits in the Dark. (New York: Harper Business Books, 1992). 249–250.

[2] Там же.

[3] Daniel Eisenberg, «An Image Problem At Xerox», Time, October 30, 2000.

одна из самых храбрых подчиненных Скиллинга Шэрон Уоткинс (впоследствии разоблачившая его махинации) осмеливалась высказывать свои опасения только в приватных беседах.

Самая большая ошибка, которую совершают люди, когда испытывают неудачу, – это поиск виноватых и возложение вины на коллег, на себя, на весь бизнес. «Это *они* виноваты», «Это *я* виноват», «Это *он/она/оно* виновато... (задание, проект, работа, вся организация, жизнь вообще)». Хороший пример такой поведенческой реакции – Иов, сказочно богатый человек, у которого, согласно библейскому преданию, было «семь тысяч мелкого скота и три тысячи верблюдов, и пятьсот пар волов, и пятьсот ослиц, и прислуги весьма много; и был человек тот самым богатым среди всех сынов востока».[1] Иов был известен не только своим богатством – он также был «непорочен, справедлив и богобоязнен и удалялся от зла». У него было семь сыновей и три дочери. А потом за один день он потерял все.

Однажды, когда его сыновья и дочери ели и пили вино в доме старшего из сыновей, к Иову пришел вестник и сказал ему: «Волы пахали, и ослицы паслись возле них. И напали шевяне, и забрали их, и отроков сразили острием меча; и спасся лишь я один, дабы известить тебя.

> Еще этот говорит, как приходит другой и говорит: огонь Божий пал с небес и спалил овец и отроков и пожрал их; и спасся лишь я один, дабы известить тебя.
>
> Еще этот говорит, как приходит другой и говорит: касдимы расположились тремя отрядами и набросились на верблюдов и забрали их, а отроков сразили острием меча; и спасся лишь я один, дабы известить тебя.
>
> Еще этот говорит, как приходит другой и говорит: сыновья твои и дочери твои ели и пили вино в доме первородного брата своего, И вот вихрь великий пришел со стороны пустыни и охватил четыре угла дома, и упал (дом) на юных и умерли они; и спасся лишь я один, дабы известить тебя. И встал Иов, и разодрал одежду свою, и остриг голову свою».[2]

---

[1] Иов 1: 3.

[2] Иов 1:13-20. Иов был так жестоко наказан за то, что когда фараон спросил у своих советников, что, по их мнению, следует делать с евреями, Иов промолчал и не сказал ни слова, ни худого, ни доброго. Другой советник, Итро, напротив, высказался в защиту евреев, и его дочь впоследствии взял в жены Моисей.

Эти дурные вести сокрушили Иова. Сначала он еще держался, но под конец потерял самообладание и, исполнившись горькой желчи, начал винить Бога:

> После того открыл Иов уста свои и проклял день свой. Отчего не умер я, выходя из чрева, и не скончался, когда вышел из недр? Зачем приняли меня колени, зачем встретили меня груди, чтобы сосал я?[1]

Поведение Иова вполне объяснимо – даже лучшие из нас на его месте могли бы сорваться. Мы можем перенести одно несчастье, но когда на нас обрушивается сразу несколько, мы не выдерживаем и проклинаем Создателя за свое существование.

Ловушка № 3: надежда. Часто мы просто сидим и ждем в надежде, что если мы оставим все как есть, проблема исчезнет сама собой. Но она не исчезнет. В начале 1930-х годов Черчилль, потерпев поражение на выборах и не войдя в правительство, продолжал активно выступать против нацистской агрессии. Однако Чемберлен и многие другие высмеивали его за то, что он поднимает ложную тревогу. Целых десять лет они надеялись на то, что Гитлер не опасен, что аншлюс Австрии в 1934 году и оккупация территории Рейнского бассейна в 1936 году были лишь безобидными чудачествами, и что заверения Гитлера в дружбе, сделанные в Мюнхене, были искренними. Однако Черчилль все это время был непреклонен. Из собственных надежных источников он узнал, что Германия наращивает военную мощь. Черчилль заявил о провале, пропасти между бездеятельной позицией «умиротворителей» и теми шагами, которые было необходимо предпринять для будущего демократии. Он пролил резкий свет на реальность и объяснил, что спокойствие и беспечность в этой ситуации неприемлемы.

Сначала он был одинок. Но вскоре Черчилль прорвался через окружавшую его стену недоверия, принял участие в создании антигитлеровской коалиции, подтолкнул Соединенные Штаты к вступлению в войну против Германии и в итоге остановил нацистскую агрессию. Этой победы могло бы не быть, если бы не активное участие Черчилля. В организациях обычно так и происходит – сотрудники перекладывают решение проблемы и ответственность на других и ждут, когда кто-нибудь (обычно, лидер) возьмет ситуацию под свой контроль и прорвется через путы лени и инерции.

---

[1] Иов 3:1; 10-11.

В качестве примера неспособности встретить неприятности лицом к лицу (менее масштабного, чем пример с Черчиллем, но не менее важного для бизнеса) можно привести распространенную привычку включать непредвиденные расходы в смету на проекты капитального строительства. Это могут быть любые проекты, от строительства зданий и мостов до нефтепроводов. Скажем, главный подрядчик строит гостиницу и просит заказчика внести на условный счет 5 миллионов долларов на случай непредвиденных расходов (например, если проект займет больше времени или подрядчик выйдет за рамки бюджета). Но потом расходы выходят из-под контроля. Несмотря на то что строители уже превысили первоначальную смету, никто ничего не говорит и ничего не делает до тех пор, пока расходы не достигнут критического уровня. Все надеются, что кто-то найдет выход из кризиса, и несчастный заказчик часто остается с незапланированными расходами.

Однако случаи, подобные этому, – это еще цветочки. Журнал Fortune собрал данные о неуспешных директорах корпораций и выявил, что все они обладают удивительным сходством: вместо того, чтобы лично решать проблемы, они предпочитают ждать. «Что поразительно, обычно большая часть директоров в курсе ситуации. Внутренний голос говорит им о проблеме, но они заглушают его. Часто их окружение видит проблему раньше, но руководитель даже не пытается получить эту информацию из многочисленных и разнообразных источников».[1] Хуже того, когда руководители ощущают угрозу, они, по словам эксперта по лидерству Уоррена Бенниса, «еще больше начинают концентрироваться на том, что принесло им успех». «Они отвергают все, что противоречит их убеждениям».[2] Возврат к прошлым решениям – это совершенно не то, что может помочь решить сегодняшние проблемы. Яркие способности, которые бывший исполнительный директор компании Mattel Джилл Барад проявила в области рекламы и связей с общественностью, впоследствии обернулись против нее и ее компании. Вместо того чтобы оповестить инвесторов о возникших трудностях, Барад дважды сообщила им, что дела компании идут в гору. Сразу после ее сообщений последовало резкое снижение производительности и падение акций.

Ловушка № 4: отступление от цели. Покинув Египет, евреи вскоре пришли в замечательную землю Ханаан. Моисей послал именитых мужей, по одному человеку от каждого колена, чтобы они провели развед-

[1] Ram Charan and Geoffrey Colvin, «Why CEOs Fail», Fortune, June 21, 1999.

[2] Там же.

ку местности и доложили об обстановке на Ханаанской земле. Он дал им подробный перечень того, что нужно разузнать:

«И осмотрите землю, какова она, и народ, живущий на ней, силен ли он или слаб, малочислен ли он или многочислен?.. И какова земля, тучна ли она или тоща? Есть ли на ней деревья или нет?... И возвратились они по обозрении земли через сорок дней... И рассказали ему, и сказали: пришли мы в землю, в которую ты посылал нас, и действительно. Течет она молоком и медом; и вот плоды ее. Но силен народ, живущий на земле той, и города укрепленные, весьма большие; также детей Анака (великанов) мы видели там... Не можем мы пойти на народ тот, ибо он сильнее нас».[1]

Израильтяне, услышав эти пугающие вести, усомнились в мудрости Моисея и Аарона. Как и раньше, на берегу Красного моря (см. главу 2), их решимость идти за своим лидером поколебалась. «И роптали на Моисея и Аарона все сыны Израилевы... И сказали друг другу: назначим начальника и возвратимся в Египет».[2]

Это было открытое восстание – все говорили, что от лидеров нужно отказаться. Они говорили это не потому, что связали свое будущее с Обетованной землей и были преданы этой идее, а невозможность ее осуществления расстроила их. Как раз наоборот – сыграли свою роль их нерешительность и непостоянство. Если бы они были преданными своему лидеру, проблемы бы не возникло. Если бы израильтяне были настроены решительно и оставались верными своей стратегической цели, они вошли бы в Ханаан и, возможно, избежали бы долгих десятилетий странствования по пустыне.

Когда человек начинает сомневаться в возможности достижения первоначальной цели – вместо того, чтобы стремиться к ней, он попадает в самую опасную ловушку. Когда вы преданы своей будущей цели, между этой целью и сегодняшним положением дел обязательно будет существовать разрыв. На самом деле, не бывает неудач без первоочередных обязательств. Если же у вас нет решимости и преданности своей идее, то у вас могут возникать проблемы (как говорится в еврейской поговорке, вы можете превратиться в овощ, ослабнуть, заболеть), но не будет ни поражений, ни побед. Вспомним ситуацию со сломавшимся проектором. Если бы вы не давали себе обязательства убедить совет ди-

---

[1] Числа (Бемидбар) 13:18–31.

[2] Числа (Бемидбар) 14:1–4.

ректоров инвестировать в ваш проект миллионы долларов, не было бы никакого разрыва. Была бы только небольшая неприятность – поломка проектора. Занижать планку или отказываться от своей цели в данном случае – определенно неверный шаг.

Неудачи как движущая сила успеха

Чтобы избежать попадания в эти ловушки, нам необходимо изменить свое отношение к *неудачам*. На первый взгляд, неудача – это негативное явление, которого любой ценой нужно избежать. Гиганты старой экономики хвастаются полным отсутствием сбоев и дефектов в операционной деятельности. Методика управления качеством под названием «Шесть Сигм», которая обеспечивает всего 3,4 дефекта на 1 миллион произведенных деталей, ставит своей целью безупречное, бездефектное производство. Но чем меньше неудач – тем меньше шансов на обретение нового опыта и появление новых идей. Обучая лидеров, Президент использует качественно иной подход к неудачам – подход, который позволяет человеку воспринимать (и использовать) неудачи не как проблемы, а как сырье для построения успеха.

Каббалист XVI века раввин Ицхак Лурия говорил, что когда Господь создавал мир, произошел сбой. Сосуды (сефирот), вмещавшие божественный свет, не выдержали его напора и разбились вдребезги. Из-за этой вселенской катастрофы первоначальный порядок был разрушен. Поэтому мир, каким мы его знаем, несовершенен – он наполнен хаосом и несправедливостью, войнами и террором, голодом и болезнями. (По мнению Ицхака Лурии и других каббалистов, еще не все потеряно. Согласно их учению, разбились только шесть из десяти сосудов – если бы это произошло со всеми сосудами, то сейчас Вселенная находилась бы в состоянии *тоху вавоху*, первобытного хаоса[1]. А так у нас есть хоть какое-то подобие порядка, и мы не дрейфуем по течению. Обнадеживающая новость, особенно если вы одержимый порядком швейцарец).[2] Идея о разрушении сосудов стимулирует наше стремление к лидерству – в качестве лидеров мы сможем собрать разбитые сосуды, навести в мире порядок и исправить его (*тиккун олам*[3]).

---

[1] Бытие (Берешит) 1:2.

[2] Jacob Immanuel Schochet, Mystical Concepts in Chassidism (Brooklyn, NY: Kehot Publication Society, 1988), 152.

[3] Тиккун олам (ивр.) – исправление, совершенствование мира.

Почему всемогущий Бог посадил Древо Познания в раю, под боком у Адама и Евы? Хасидские вероучители считают, что Бог все распланировал: он дал Адаму и Еве свободу выбора, но при этом подтолкнул их к совершению ошибки. И благодаря этой первородной ошибке человечество поднялось на большие высоты. Со времен первых людей, на протяжении всей человеческой истории, продолжаются эти циклы взлетов и падений. Это происходит с каждым лидером – никого не минует сия чаша. Поэтому в Книге Притчей Соломоновых говорится: «Ибо семь раз упадет *цадик* [праведник, лидер] и снова встанет».[1] Рабби Шнеур Залман из Ляд добавляет: «Между ступенями, перед достижением ступени более высокой, чем прежняя, он находится в состоянии падения по отношению к своей прежней ступени. Однако написано: "если падать будет, не упадет"»[2]. Вывод: если бы не падения, не было бы взлетов. Каждый провал может вести к новому прорыву.

Если отбросить негативное восприятие, то можно увидеть, что неудача – это всего лишь разрыв, брешь между настоящим и желаемым будущим. Этот взгляд основан на определении неудач, сформулированном Аланом Шерром: «это ситуации, в которых обстоятельства не соответствуют поставленным целям». Подвергнув анализу шестнадцать разных проектов, осуществлявшихся компанией IBM, Шерр обнаружил, что неудачи – далеко не отрицательное явление. Наоборот, для производственных достижений неудачи просто *необходимы*.[3]

Это открытие, противоречащее стереотипным представлениям, было сделано еще до Шерра. Исследование, проводившееся с 1966 по 1986 год в 16 компаниях, отличившихся 13 крупными коммерческими достижениями, показало, что все эти компании объединяло безудержное желание их руководителей преодолеть какую-то неудачу.[4] Многие из новаторских решений, вошедших в нашу повседневную жизнь (компьютерный томограф, микроволновая печь, тренажеры «Наутилус», товары Nike, почта Fed-Ex, клубы Club Med), подобно сказочным фе-

---

1 Книга Притчей Соломоновых (Мишлей) 24:16.

2 Псалмы 36:24 (Теиллим 37:24). Рабби Шнеур Залман из Ляд. Ликутей Амарим (Тания), введение *http://www.chabad.org/library/article.asp?AID=45259*.

3 Allan L. Scherr, «Managing for Breakthroughs in Productivity», Human Resource Management 28:3 (Fall 1989): 403–424.

4 P. Ranganath Nayak and John M. Ketteringham, Breakthroughs! (New York: Rawson Associates, 1986), 347.

никсам восставали из пепла неудач и поражений, сопровождавших процесс их создания.

Классический пример перерастания неудачи в успех – всем известные клейкие листочки Post-It. История этой марки началась с того, что в 1968 году научный сотрудник компании 3M Спенсер Сильвер, работая над созданием суперсильного клея, случайно получил клейкое вещество, которое было очень слабым. Сильвер обошел все отделы гигантской компании, спрашивал совета у своих коллег, но никто так и не смог придумать применение его странному изобретению. Сильверу пришлось приложить огромные усилия только для того, чтобы запатентовать новый, никому не нужный клей, – 3M сделала это с большой неохотой. Шесть лет спустя коллега Сильвера Арт Фрай шел на репетицию в церковный хор и нечаянно уронил сборник псалмов. Все бумажки, которые он клал между страницами в качестве закладок, выпали и разлетелись. И тут Фрая посетило озарение – оказывается, «неудачный» клей Сильвера может кое в чем пригодиться! Если бы не приключившаяся с Фраем неприятность (и если бы не ум и настойчивость Сильвера, который рассказывал о своем неудачном продукте как о потенциальном новшестве), то, возможно, липкие закладки Post-It так и не появились бы. И не стали бы одной из самых популярных в офисах канцелярских принадлежностей.

Вспомним еще один пример, который в эпоху iPod-ов кажется уже древней историей. В 1978 году компания Sony добавила в серию своих переносных кассетных магнитофонов портативную модель TC-D5. Несмотря на то что новинка пользовалась популярностью среди аудиофилов, она была слишком тяжелой для портативного магнитофона, и к тому же стоила немало – 100 000 японских йен. У тогдашнего почетного председателя совета директоров Sony была привычка брать магнитофон TC-D5 в зарубежные поездки. Он любил слушать стереомузыку во время длительных перелетов в Европу или Северную Америку. Однако носить его с собой в аэропорту было очень неудобно из-за массивных размеров и тяжелого веса. Председатель Sony мог бы вежливо улыбнуться и промолчать, что свойственно японской культуре общения. Но он поступил по-другому: он раскритиковал злополучный магнитофон в разговоре с человеком, который мог что-то изменить. Это был Норио Ога, занимавший в то время пост вице-президента Sony. Председатель высказал свое пожелание, чтобы Sony создала магнитофон меньшего размера, имеющий только функцию воспроизведения. Из небольшой неудачи Ога извлек максимальную пользу и получил колоссальные ре-

зультаты, создав одно из самых успешных изобретений в истории музыки. Sony продала 330 миллионов портативных аудиоплееров Walkman. А Ога, отличившийся своим поистине лидерским умением превращать неудачи в коммерческий успех, вскоре возглавил совет директоров.

Ну а самая, наверное, поразительная история превращения отрицательного опыта в успех – это история о том, как фармацевтическая компания Pfizer пыталась создать новое лекарство для лечения заболеваний сердца. В 1994 году специалисты проводили клинические испытания препарата силденафил и обнаружили, что препарат дает ярко выраженные и нежелательные побочные эффекты: пациенты мужского пола испытывали повышение потенции. Оказалось, что препарат усиливает активность окиси азота – химического соединения, обычно вырабатывающегося в ответ на сексуальную стимуляцию и вызывающего расслабление гладкой мускулатуры сосудов. Если бы руководители Pfizer испытывали стыд за свою неудачу, если бы они сохранили результаты клинических испытаний в тайне, ничего не предпринимали и ждали или отказались бы от своей цели создать лекарство, которое потрясет весь мир, то ничего бы не произошло. Они сохранили бы статус кво, и деньги, выделенные на исследования, были бы потрачены напрасно. Вместо этого менеджеры подняли шум вокруг своего любопытного открытия. Так из неудачи – из неправильно действующего лекарства для сердца – родилось настоящее достижение. За первый год продаж новый препарат принес производителю 1 миллиард долларов. Его название всем хорошо известно – это «Виагра».

Совет: Чем крупнее промах – разрыв между сегодняшними обстоятельствами и будущей целью, – тем крупнее может быть прорыв.

Более ранние по времени открытия тоже принадлежали лидерам, воспринимавшим неудачи как новые возможности. Как гласит история, Томас Эдисон предпринял около тысячи попыток создать электрическую лампочку. Современники смеялись над его бесконечными экспериментами, и даже его сторонники советовали ему бросить эти донкихотские поиски. Один молодой репортер брал у Эдисона интервью и задал ему вопрос в лоб: «Мистер Эдисон, почему вы упорно продолжаете свои попытки даже после семиста неудач?» Если Эдисона и смутил этот вопрос, то он не подал виду. «Молодой человек, – ответил он. – Вы не правы.

Это не семьсот неудач. У меня не было ни одной неудачи. Я лишь доказал, что эти семьсот вариантов электрической лампочки не работают. Сокращая количество недействующих вариантов, я все ближе подхожу к созданию *действующей* лампочки»[1]. Даже после триумфального взлета в 1879 году, когда Эдисону удалось создать лампу накаливания, его битва была еще не окончена – лампочка горела только несколько часов. Эдисон начал новую эпопею: он перебрал не менее 6000 различных материалов для нити накаливания. Он пытался использовать карбонизированные волокна всех возможных деревьев и растений, включая махагони, самшит, пекан, кедр, лен, бамбук и различные тропические растения. После каждой неудавшейся попытки Эдисон ликовал. Он был убежден в том, что каждая неудача – это еще один шаг на пути к успеху. И он был прав. Наконец, осенью 1880 года он создал на основе карбонизированного хлопкового волокна лампочку мощностью 16 ватт, которая могла гореть 1500 часов. Ну а все остальное – хорошо известная нам история. Мы благодарны Томасу Эдисону за его упорство, преданность своей цели и любовь к неудачам.

Одной из современных компаний, использующих неудачи как движущую силу прогресса, является Google. «В целом все, что мы делаем, – это эксперимент, – заявляет вице-президент по технологиям Google Дуглас Мерил. – Самое главное в экспериментах – это получить данные, и затем проанализировать их, будучи предельно честным с собой». Представляя новые проекты, Google следует своей стратегии «быстрого выявления ошибок»: запустить, послушать отзывы, усовершенствовать и снова запустить. Когда в конце 2006 года после четырех лет работы был закрыт проект «Google Answers», неудачная попытка создания профессионального справочного сервиса, Мерил рассматривал и эту неудачу как эксперимент, в ходе которого были получена полезная информация. «Я не считаю Google Answers провалом, потому что многое из того, чему мы научились, работая над ним, мы внедрили в наш персональный поисковый движок».[2] Настоящим провалом можно считать только то, что ничему вас не научило.

---

[1] Association of American Railroads, Car Service Division, «Proceedings of the Regular Meeting», 1924: 23.

[2] Tom McNichol, «A Startup's Best Friend? Failure», Fortune Small Business, April 2007.

Теперь, когда мы по-новому воспринимаем падения и неудачи, они уже не могут нас остановить. Теперь мы можем использовать их как энергетическую встряску, пробуждающую нас (и других людей) к перераспределению необходимых ресурсов (времени, денег, отношений) и к действиям, которые обратят наши неудачи во благо.

Метод 9.1
Как превратить беды в победы за три шага

Как превратить неудачи в вашей управленческой деятельности в победы? Допустим, у вас есть цель – заработать на продажах 250 миллионов долларов за этот год. Сейчас уже июль, а вы заработали только 80 миллионов. Вы можете никому ничего не говорить, обвинять кого-то, надеяться на лучшее или опустить планку. Есть и другой вариант действий – взять на себя роль лидера, объявить о том, что вас не устраивает, и найти способ использования этой ситуации. Если вы выберете последний вариант, следуйте представленной ниже трехступенчатой методике.

Шаг первый

Публично сообщите о неустраивающей вас ситуации, так, чтобы нарушить привычный ход деятельности. Расскажите об этом людям, которые могут повлиять на ход событий. Такое объявление позволит вам и вашим коллегам увидеть разницу между текущими и желаемыми результатами. В этом отношении неудача – это не ситуация. Это заявление, призыв к действию, речевой акт, который делает вас хозяином положения и заставляет сосредоточиться на барьере между желаемым и действительным. Поэтому раввины советуют: «Обсуждайте свои тревоги с другими». Но обсуждайте не со всеми – действуйте целенаправленно и стратегически. «С другими, которые “другие” только в физическом смысле, но едины с вами, потому что сопереживают вам»[1], – писал Цемах-Цедек, третий руководитель любавичского движения. Самое главное, не держите неудачу в тайне. Если вы не вынесите проблему на

[1] Rabbi Menachem M. Schneerson, Hayom Yom (Brooklyn, NY: Kehot Publications Society, 1988), Sivan 25.

открытое обсуждение, она наверняка перерастет в кризис, последствия которого будут неотступно вас преследовать.

Иногда одно простое действие говорит больше, чем самая многословная речь, поэтому некоторые лидеры заявляют о том, что их не устраивает, невербальным способом. Вечером в четверг 1 декабря 1955 года чернокожая швея из магазина Montgomery Fair Роза Паркс привычно возвращалась на автобусе домой после долгого рабочего дня. Все 36 сидячих мест в автобусе были заняты. В передней части автобуса сидели 14 белых, в задней – 22 афроамериканца. Водитель Дж. П. Блейк увидел, что посередине автобуса стоит белый мужчина, и потребовал, чтобы четверо «цветных» пассажиров, сидящих сразу за отделением для белых, встали и перешли в заднюю часть автобуса. Ничего не произошло. Блейк встал со своего места, подошел к четверым чернокожим пассажирам и сказал: «Будет лучше, если вы освободите эти места». Трое из четверых поднялись. Четвертой была Роза Паркс. Много лет спустя она рассказывала в одном из интервью: «Один белый пассажир ехал стоя. Когда водитель заметил это, он обратился к нам (мне, мужчине и двум женщинам, сидящим возле прохода в "черную зону") и приказал уступить место белому мужчине. Трое из нас встали».

Как мы все знаем, Роза не встала. Ей порядком надоело, что с ней обращаются как с гражданином второго сорта. Будучи афроамериканкой, она всю жизнь терпела несправедливое обращение – в городских автобусах, магазинах, ресторанах, кинотеатрах и других публичных местах. В какой-то момент ее терпение закончилось. Долгие годы она вместе с мужем была активисткой движения против апартеида. В тот холодный зимний вечер у нее внутри что-то сорвалось. Паркс больше не хотела терпеть унижения.

«Я оставалась сидеть. Водитель увидел со своего места, что я не встала, и попросил меня встать. Я сказала, что не встану». Водитель начал на нее кричать, но пути назад для Розы уже не было. Механизм пришел в действие. Женщина вежливо повторила, что не встанет. Блейк резко остановил автобус, поднялся и грозно двинулся на нее. Он потребовал освободить место, она вновь отказалась – таким тихим голосом, что, если бы не стоящая в автобусе гробовая тишина, Блейк не расслышал бы ее слова, заглушаемые гулом двигателя. «Он сказал мне, что я буду арестована. Я не спорила», – вспоминала Роза. Он вышел из автобуса и вернулся с полицейским. Тот арестовал Паркс за нарушение закона о расовой сегрегации и отвел в полицейский участок.

Роза Паркс не произносила длинные речи и громкие слова – она просто сидела на своем месте. Но ее простой поступок стал самым успешным заявлением о несправедливости в истории. Он был равносилен отчаянному крику, которым Роза хотела сказать о пропасти между многовековым господством общепринятой, но неприемлемой расовой дискриминации с одной стороны, и возможным будущим расового равенства и уважения – с другой. Она не хотела больше терпеть то, что общество так долго оправдывало и прощало, и она была готова идти до конца. «Обычно если я берусь за какое-то дело, то довожу его до конца независимо от возможных последствий. У меня никогда не возникало желания сдаться. Я всегда считала, что отступление – это не то, что может привести человека к свободе»[1].

Спросите себя: что стало неприемлемым в вашей жизни и работе? Возможно, это недостаточно эффективное взаимодействие с коллегой или партнером, или слишком долгий цикл продажа–доставка–оформление счетов, или затраты на разработку нового продукта, которые превысили все возможные пределы? А может, вас не устраивают ваши способности слушать своих коллег или близких, или способности членов совета директоров слушать вас, или отсутствие возможностей критиковать действия начальника вашего отдела?

В целом подобные проблемы не несут в себе ничего плохого. Но когда вы объявляете о том, что вас что-то не устраивает, вы подвергаете проблему тщательному анализу, указываете на нее другим и проявляете свое намерение подняться на более высокий уровень, перейти от хорошего к превосходному, от превосходного к триумфальному. Таким образом, неудачи могут помочь в повышении качества. Не жалуйтесь на них – объявите их дефектом, несоответствием качеству и призовите людей к достижению более приемлемого уровня качества. Или как сформулировал эту мысль раввин XIX века Шолом Дов Бер Шнеерсон: «Одно действие лучше, чем тысяча стонов... Прекрати стенать и работай усердно – и Господь будет милостив к тебе».[2] Вы удивитесь тому, как быстро вы можете справляться с трудностями.

---

[1] Rosa Parks, answers to students' written questions, Scholastic, January-February 1997. *http://teacher.scholastic.com/rosa/arrested.htm*.

[2] Rabbi Menachem M. Schneerson, Hayom Yom (Brooklyn, NY: Kehot Publications Society, 1988), Adar 8-II.

Помните пример с 250 миллионами с продаж? Вам какое-то время придется побыть занудой. Прикрепите у входа в офис магнитную доску и напишите крупными буквами:

МНЕ ВСЕ РАВНО, ЧТО ВЫ ОБО МНЕ ПОДУМАЕТЕ,
НО МЫ ЗАРАБОТАЛИ 80 МЛН, И УЖЕ ИЮЛЬ.
ЧТО МЫ БУДЕМ ДЕЛАТЬ?

Шаг второй

Не забывайте о своей приоритетной цели, без которой не может быть никакого разрыва между желаемым (будущим) и действительным (настоящим). Объявляя о проблеме, вы публично признаете, что *в отношении определенного обязательства* есть нежелательные обстоятельства. Эти обстоятельства по сути не являются негативными, но относительно вашего обязательства они неудовлетворительны. В нашем примере текущая прибыль сама по себе не является проблемой – это всего лишь текущая прибыль. Она становится неудовлетворительной только на фоне вашей конечной цели – 250 миллионов. Помните сами и напоминайте другим, почему вы связали себя этим обязательством. Почему вы и ваша команда пошли именно этим путем? Чего будет не хватать в вашей жизни, в вашей организации, в мире, если вы отступитесь от своей цели и будете жить и работать по обычному сценарию?

На этом этапе вы должны «встать стеной» перед людьми и их обязательством, так, чтобы у них «не было альтернатив», – любил повторять бывший начальник и наставник Президента в тех случаях, когда отказ от цели был неприемлем. Задача лидера во многом связана с необходимостью напоминать сотрудникам об их первоначальном обязательстве тогда, когда оно забывается. Восемнадцать лет назад Президент проводил глобальную кампанию в 27 странах. Команда из Мексики поставила перед собой довольно смелую месячную цель. Приближался конец месяца, а цель все еще была за пределами досягаемости. Президент позвонил лидеру команды и спросил, как продвигается дело. Она ответила: «Мы отказались от этой цели. Сотрудники просто не представляют, как ее можно достичь». На мгновение ему показалось, что лучше положиться на ее авторитет и оставить все как есть. Но потом он сказал ей, что если мексиканская команда достигнет своей цели, это послужит примером для всех остальных команд и поднимет общий моральный дух. Он попросил ее повлиять на членов команды и вернуть им цель. Неизвестно, что она сказала им, но это сработало. Они вновь направили

усилия на достижение цели, достигли ее, и тем самым повысили свою самооценку, которая помогла им во всех последующих испытаниях.

Шаг третий

Организуйте собрание или телеконференцию и пригласите представителей всех заинтересованных сторон. Вместе обсудите варианты прорывов – нестандартных действий, которые помогут сократить разрыв между существующим положением вещей и желаемым результатом. Спросите своих коллег: чего мы достигнем к концу года, если не будем ничего менять (допустим, 150 миллионов вместо 250)? Если бы мы сегодня были близки к достижению нашей цели, каким был бы уровень производительности? Какие скрытые возможности дает нам наша неудача? Какой маршрут лучше выбрать, чтобы достичь финиша? Какие ресурсы и возможности остались неиспользованными? Не бойтесь тормошить и подталкивать людей. Расшевелите их настолько, чтобы они сместили свои акценты, приняли новый образ мышления и увидели благоприятные возможности, которые не замечали раньше. Убедитесь в том, что вы освободились от старых наработок и решений, которые успешно применялись когда-то в прошлом, но сегодня стали бесполезными или недостаточными.

Совет: Перестаньте биться головой о стену. Лучше выйдите за пределы неудачного опыта, взяв на себя новое, более значительное обязательство. Вместо того чтобы оплакивать потерю покупателя, подумайте о том, какой коммерческий прорыв можно сделать, используя время и ресурсы, освободившиеся после вашего провала. Если у вас плохие деловые отношения с кем-то, выработайте вместе с этим человеком новое видение, настолько обширное, чтобы оно охватывало даже взгляды вашего оппонента и могло стать импульсом для перехода на качественно новый уровень партнерства.

По мнению Джека Уэлча, лидерство заключается в том, чтобы «смотреть реальности в глаза и действовать в соответствии с этой реальностью максимально быстро».[1] Звучит просто, но лишь немногим людям хватает мужества, чтобы поступать так. И потом, все проблемы решить невозможно. Будьте осторожны и учитывайте свои стратегические

---

[1] Carol Loomis, «Dinosaurs?» Fortune, May 3, 1993.

цели при выборе проблем, о которых нужно объявить и которые нужно преодолеть, и проблем, которые можно выбросить из головы (по крайней мере, на время). Независимо от того, чем вы занимаетесь, помните: истинный лидер видит возможности, а не препятствия, сладкий лимонад вместо кислого лимона, благо в каждой проблеме, свет в конце каждого тоннеля. Если вы примете эту новую жизненную позицию, вас больше ничего не остановит на пути к вашей цели.

Совет: До тех пор пока обнародование проблем и их преодоление не станет вашей второй натурой, сделайте эту методику регулярной рутинной процедурой. Например, каждую среду объявляйте о своих главных поражениях в области качества, скорости и денег, и превращайте их в победы.

Резюме

- Путь лидеров – от Адама и Евы до Моисея, от Иосифа до Иова, от Черчилля до Розы Паркс – сопряжен с падениями и неудачами. Без них лидеры были бы не нужны – было бы достаточно менеджеров и временных управляющих.
- Лучшие из лидеров живут за счет того, что превращают провалы в прорывы. Того, кто может обратить любую неудачу в свою пользу, ничего не может остановить.
- Когда все идет не по-нашему, нам свойственно поступать в соответствии с четырьмя типично человеческими реакциями, которые представляют собой ловушки: 1. Стыд (мы чувствуем себя ужасно, но, чтобы никто не узнал о неудаче, скрываем ее и делаем вид, что все хорошо). 2. Обвинения (мы виним себя, других, весь бизнес). 3. Надежда (мы ждем и надеемся на лучшее). 4. Отступление от первоначальной цели (мы ставим перед собой менее амбициозную цель, опускаем планку). Эти реакции вполне объяснимы, но крайне неконструктивны.

[1] Rabbi Menachem M. Schneerson, Likutei Sichot (Brooklyn, NY: Kehot Publications Society, 1962), vol. 20, 528.

- Вам необходимо выработать новое отношение к неудачам, основанное на понимании взаимосвязи между неудачами с одной стороны и производственными прорывами и новаторскими решениями – с другой (или, как говорят хасиды, «после каждого нового падения – еще больший подъем»[1]). Крупные коммерческие достижения, от клейких листочков Post-It до «Виагры», подобно фениксам восстали из пепла неудач.
- Превратить беды в победы можно за три шага: 1. Вы громко объявляете о проблеме людям, которые могут что-то предпринять для ее решения, и даете понять, что бездействие в данном случае недопустимо. 2. Вы вспоминаете о своем главном, первоначальном обязательстве (например, найти Обетованную землю или изобрести электрическую лампочку) и заново посвящаете себя выполнению этого обязательства. 3. Вместе с другими заинтересованными лицами вы ищете новые пути достижения вашей цели, призываете к прорыву и, что самое главное, действуете незамедлительно, решительно и нестандартно (раздвигаете воды Красного моря, останавливаете нацистскую агрессию или превращаете мелкую заметку о побочных эффектах вашего лекарства в крупные заголовки, создавая из препарата для сердца препарат для повышения качества жизни – «Виагру»).

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

ЗАПОВЕДЬ X
Не возжелай: в чужой шкуре

Если ты хочешь поднять человека, вытащить его из грязи и мерзости, недостаточно стоять на вершине и протягивать ему вниз руку. Ты обязан сам проделать весь путь вниз, в грязь и мерзость. И спустившись, возьми его сильными руками и тащи обоих – его и себя – назад к свету.

Мартин Бубер

Стоять в стороне – это не альтернатива.
Это просто трусость.

Элеонора Рузвельт

ДЕСЯТАЯ ЗАПОВЕДЬ: «Не домогайся дома ближнего твоего; не домогайся жены ближнего твоего, ни раба его, ни рабыни его, ни быка его, ни осла его, ничего, что у ближнего твоего». Зависть – повсюду. Мы со стороны смотрим на жизнь других людей, и нам кажется, что они живут лучше, чем мы. Но самые эффективные лидеры не завидуют имуществу и успехам других, потому что они способны понимать других, смотреть на мир с их точки зрения. С развитием мировых рынков, привлечением внешних исполнителей и виртуальных команд, умение человека ставить себя на место своих партнеров, оппонентов, конкурентов и врагов стало обязательным стратегическим навыком. В этой заключительной главе вы узнаете о венце лидерского мастерства – о том, как понимать людей с другим мировоззрением и другой системой ценностей и как быть космополитом, способным плодотворно работать в любой стране и с представителями любой культуры.

Царь Соломон, один из величайших лидеров в истории, был способен принимать мудрые решения потому, что умел войти в положение другого человека. Хорошо известна история о том, как он судил двух женщин, пришедших к нему с просьбой решить тяжбу о ребенке. Обе были содержательницами постоялого двора и блудницами. Они предстали перед Соломоном в иерусалимском суде, и каждая из них утверждала, что ребенок принадлежит ей. Они родили почти в одно и то же время, но один из младенцев умер из-за материнской неосторожности (мать случайно придушила его, когда спала). Теперь каждая из женщин обвиняла другую в том, что та подменила живого ребенка на мертвого.

> И сказала одна женщина: «О, господин мой, я и эта женщина живем в одном доме; и родила я при ней в том доме. На третий день после того, как я родила, родила и эта женщина; и были мы вместе, и никого постороннего с нами не было в доме, только мы вдвоем были в доме. И умер сын этой женщины ночью, потому что она заспала его. И встала она среди ночи, и взяла сына моего от меня, когда раба твоя спала, и положила его у своей груди, а своего мертвого сына положила у моей груди. И встала я утром, чтобы покормить сына своего, и вот, он мертвый. А когда я присмотрелась к нему утром, то увидела, что это не мой сын, которого я родила».
>
> И сказала та другая женщина: «Нет, твой сын мертв, а мой сын живой».
>
> А эта говорила (ей): нет, твой сын мертвый, а мой живой. Так говорили они пред царем...

Наконец Соломон поднял руку, и женщины замолчали.

> И сказал царь: «Эта говорит: “Это мой сын живой, а твой сын мертвый”; а та говорит: “Нет, твой сын мертвый, а мой сын живой”. И сказал царь: подайте мне меч. И принесли царю меч. И сказал царь: рассеките живого младенца надвое и отдайте половину одной и половину другой. И сказала та женщина, которой (принадлежал) живой сын, царю, потому что поднялась в ней жалость к сыну своему, и сказала: «Прошу, господин мой, отдайте ей этого живого ребенка и не умерщвляйте его».
>
> А другая сказала: «Пусть же ни мне, ни тебе не будет – рубите!»
>
> И отвечал царь, и сказал: «Отдайте той живое дитя и не умерщвляйте его, она – мать его».[1]

[1] Третья книга Царств (Мелахим I) 3:16–27.

Наверное, это был первый в истории юриспруденции письменно зафиксированный судебный приговор. Это также пример понимания психологии людей. Соломон знал, что если он пригрозит разрубить новорожденного на две половины, настоящая мать обнаружит себя, проявив самоотверженную материнскую любовь. Только мать может любить своего ребенка так сильно, что предпочтет отдать его другой женщине, чем видеть его убитым.

(В современной версии эта притча звучит так: к царю Соломону пришли две женщины с молодым человеком, и каждая из них утверждала, что это ее зять. Царь Соломон сказал: «Распилите его пополам». Одна из женщин воскликнула: «Да, сделайте это, сделайте!» Другая взмолилась: «Нет, не надо!» «Отдайте молодого человека первой – она его теща», – решил Соломон.)

Мы завершили цикл и вернулись к исходной точке. В первой главе мы рассказывали о необходимости познания самого себя и о смелости быть самим собой. Сейчас, в заключительной главе, мы вновь возвращаемся к этой теме. Но в этот раз мы будем рассматривать ее с гораздо более широких позиций. Желать имущество своего ближнего – один из самых тяжких и губительных грехов. Когда вы противопоставляете себя, свои достижения, свою материальную собственность достижениям и собственности других людей, когда вы сравниваете то, что есть у вас, с тем, что есть у них (больше денег, лучшее образование, более красивая супруга или супруг), вы теряете свою силу, потому что вы смотрите на других со стороны. На самом деле, вы не имеете ни малейшего представления о том, как живут эти люди и какой они видят свою жизнь. Возможно, это звучит парадоксально, но ценнейшее лидерское умение состоит в том, чтобы перестать разглядывать чужое имущество, поставить себя на место другого человека и взглянуть на мир с *его* точки зрения.

Это представление основано на Золотом правиле, на общечеловеческой догме (во всех главных мировых религиях есть свой вариант этого правила), впервые сформулированной в Торе: «Не мсти и не храни злобы на сынов народа твоего, а люби ближнего твоего, как самого себя».[1] Талмуд повествует о том, что две тысячи лет назад, во времена правления Ирода и Августа, в Иерусалим, к выдающемуся еврейскому ученому Шаммаю, пришел язычник. Он сказал, что хочет принять иудейскую веру, и попросил изложить ему все законы за то время, пока он будет стоять

[1] Левит (Ваикра) 19:18.

на одной ноге. Шаммай пришел в ярость. Какая дерзость! Он схватил строительный мерный шест и прогнал язычника. Тот немедленно отправился к главному противнику Шаммая, Гиллелю, и попросил его о том же. Гиллель, один из самых влиятельных религиозных лидеров в еврейской истории, живший в Иерусалиме во времена римского императора Августа, прославился тем, что развивал положения Талмуда. Услышав просьбу иноверца, он произнес свою коронную фразу: «Не делай ближнему того, чего себе не желаешь. В этом заключается вся суть Торы. Все остальное есть толкование. Иди и учись».[1] (В другом емком афоризме Гиллель объединил еврейскую философию с философией лидерства: «Если не я за себя, то кто за меня? Но если я [только] за себя – то чего я стою? И если [искать на это ответы] не сейчас – то когда?»)[2]

В одной лодке с «ними»

Ключом к пониманию других людей является эмпатия (от греч. empatheia – «сопереживание») – отождествление себя с другим человеком, переживание и понимание его положения, его эмоций, его мотивов. Без эмпатии вы не сможете смотреть на вещи с разных ракурсов и видеть важные детали, ваши суждения будут однобокими, а ваши решения не будут устраивать всех заинтересованных лиц. Вам вовсе не обязательно так открыто выражать свою эмпатию, как делал это бывший президент США Билл Клинтон, прославившийся своей фразой «я чувствую вашу боль» (после визита Клинтона в Индию многие крестьяне признались, что их никогда не слушали с таким вниманием). Но вы должны дать возможность тем, кто рассказывает вам о своих несчастьях и переживаниях, найти путь к вашему сердцу. У рабби Шмуэля из Любавичей как-то спросили, почему он так обильно потеет всякий раз, когда принимает людей, приходящих к нему. Он ответил: «Если я хочу дать человеку хороший совет, я должен почувствовать всю ту боль, которую испытывает этот человек; я должен снять собственное одеяние и облачиться в его. Когда он уходит, я вновь одеваюсь в свое платье, а когда приходит другой человек, я облачаюсь в его одежды».[3] Рабби Шмуэль понимал простую истину: чтобы помочь другому челове-

---

1 Талмуд, Шабат 31А.

2 Пиркей Авот 1:14.

3 Rabbi S.Y. Zevin, A Treasury of Chassidic Tales (Brooklyn: Mesorah Publications, 1980), 322.

ку, необходимо побыть в его шкуре. Поэтому он так сильно потел и был вынужден каждый час менять рубашку.

Сын рабби Шмуэля Шолом Дов бер играл со своим старшим братом Залманом Аароном в одну игру. Это было во времена их юношества, задолго до того, как они оба стали знаменитыми раввинами. Игра называлась «Ребе и Хасид». Залман играл роль раввина, а Шолом – роль хасида, который пришел к раввину за советом и спросил, как лучше исправить совершенную ошибку. Залман дал ему объективный совет. Но Шолом возразил: «Ты не ребе. Ребе выслушал бы своего собрата, но перед тем, как что-либо предпринимать, порыдал бы, повздыхал и сказал «ой-вей!», и прочувствовал бы всю его боль. А ты этого не сделал». Прошли десятилетия. Раввин Залман Аарон не стал лидером любавичского движения, раввин Шолом Дов бер стал.

Даже Джек Уэлч, лидер, не слишком чуткий к проблемам других (по поводу безжалостных увольнений в 1980-х годах, за которые его прозвали «Нейтронным Джеком», он говорил: «Мы не увольняли людей... Мы увольняли должности – и люди были вынуждены уходить»[1]), после своего ухода в отставку стал немного мягче. Он советовал руководителям: «Всегда, когда вы управляете людьми, вы работаете не с самим собой, а с ними... С собой вы начинаете работать тогда, когда приходите в компанию не как руководитель, а как подчиненный. Но как только вы получаете руководящую должность, акцент быстро смещается на других людей. Вы хотите видеть в своей компании сильных сотрудников, которые могут вдохновлять других, с которыми вы будете смотреться выгодно, а компания будет преуспевать. Вы быстро переходите с «себя» на «них». Чем выше вы поднимаетесь, тем меньше вы работаете в одиночку. Тем больше совместно с ними».[2] Другими словами, вам необходимо быть в одной лодке с «ними» – с теми, кто вас окружает. В противном случае, вы можете потерять своих самых ценных сотрудников.

Как отмечалось в 6 главе, Уэлч был известен своим жестким стилем управления и имел привычку распекать своих подчиненных, как директор школы распекает провинившихся школьников. Однако его преемник Джеффри Иммельт, с 2001 года занимающий пост председателя совета директоров и генерального директора GE, привнес в управление

---

[1] Welch, John F., Jack: Straight from the Gut. (New York: Warner Books, 2001), 128.

[2] William J. Holstein, «The View's Still Great From the Corner Office», New York Times, May 8, 2005.

компанией новый и более дипломатичный стиль. Возможно, этот стиль не такой яркий, как стиль Уэлча, но гораздо более приемлемый для XXI века, для поистине космополитической деловой культуры и стабильно высокой производительности. Один из десяти главных принципов управления, сформулированных Иммельтом, гласит: «ЛЮБИ ЛЮДЕЙ. Трудовые отношения сегодня основываются на желании людей работать. Здесь нет никого, кто не хочет здесь работать. Поэтому крайне важно понимать сотрудников, всегда быть честным с ними и хотеть от них наилучших результатов».[1] Этот принцип подразумевает привлечение лучших результатов, а не толкание к ним, доверие к людям, а не давление на них. Этот принцип превращает сотрудников в соруководителей, которые думают и действуют как совладельцы бизнеса.

Дипломатичный стиль управления может стать более действенным, если лидер приложит усилия к тому, чтобы обуздать свое эго. Хорошим примером может послужить Уолтер Шипли, который, будучи генеральным директором и председателем совета директоров Chemical Bank, успешно провел два крупных банковских слияния подряд (проявление редкой ловкости, учитывая, что две трети всех попыток слияния оказываются неудачными), создав в результате крупнейший американский банк Chase Manhattan Bank. В чем секрет Шипли? «У некоторых людей такая философия: “я выигрываю – ты проигрываешь”, – объясняет он. – В нашей философии лучший вариант – это когда обе стороны выходят победителями». Несмотря на выдающиеся лидерские качества, Шипли никогда не пользовался звездной славой а-ля Джек Уэлч или Сэнди Уэйлл. Причина: он весьма скромен, предпочитает держаться в тени и делиться властью с другими. «Уолтер смог осуществить эти сделки благодаря своему смирению», – считает бывший глава Allied Signal Ларри Боссиди. После объединения в 1991 году Chemical Bank и Manufacturer’s Hanover Шипли, в то время занимавший пост гендиректора Chemical Bank, согласился занять второстепенное место президента нового банка, уступив должность генерального директора главе Manufacturer’s Hanover Джону Макджилликадди. Его смирение было вознаграждено. В 1994 году он сменил Макджилликадди на руководящем посту, а год спустя провел еще одну знаменательную сделку, на этот раз с банком Chase Manhattan, создав одну из крупнейших банковских структур в США. Хотя именно Chemical поглотил Chase, а не наоборот, банк Шипли поменял название на Chase. Настаивая на том,

[1] Final Earnings Report, General Electric Corp., 2001.

что оба банка следует считать равными, Шипли снова ушел на задний план, освободив место для главы Chase Томаса Лабрека.[1]

Трудности перевода

Сравните Иммельта и Шипли с Юргеном Шремппом, свергнутым главой распавшегося концерна DaimlerChrysler. В 1998 году немецкая компания Daimler, производитель седанов представительского класса и высококачественных авиационных двигателей, приобрела американского автомобилестроителя Chrysler. С финансовой точки зрения это была великолепная идея, и сделку даже окрестили «браком, заключенным на небесах». Стоимость акционерного капитала Daimler тогда составляла 48 миллиардов долларов, и для завершения сделки компания выпустила дополнительные акции стоимостью 36 миллиардов.

Однако вскоре начались проблемы. Без тени злорадства Президент вспоминает, как в 1999 году он спрогнозировал фиаско DaimlerChrysler. Крах был предопределен. Еще до слияния Шремпп отклонил предложение совета директоров Chrysler о встрече. «Мы просто хотели обсудить с ним некоторые вопросы, чтобы почувствовать себя уютнее в новых условиях, – вспоминает бывший руководитель Chrysler Джон Нефф. – По непонятной причине он отказался. Я воспринял это как проявление высокомерия».[2]

Уже через десять месяцев после слияния американский руководитель, ответственный за интеграцию производственной деятельности в Штутгарте и Оберн-Хиллзе, подал в отставку. Ранее, в начале 1990-х, президент Боб Лутц возродил Chrysler с помощью передовых дизайнов, разрабатываемых, кстати говоря, в рамках весьма стесненного бюджета. Но в 1998 году председатель правления Chrysler Боб Итон не дал Лутцу никакой должности в объединенном концерне. Лутц ушел, а за ним последовал десяток других менеджеров. Произошла утечка талантов, на которых держался весь бренд. «Люди, которые были душой Chrysler, покинули компанию», – писал заслуженный аналитик автомобильной отрасли Марианн Келлер.[3]

---

1 Timothy O'Brien, «The Friendly Merger Banker», New York Times, June 23, 1999.

2 «A Mess of a Merger», Newsweek, January 25, 2008.

3 Там же.

Хотя альянс Daimler и Chrysler крикливо расхваливался как «союз равных», европейцы с самого начала доминировали в нем. Сопредседатель Шремпп крепко держал руководство в своих руках. Он постепенно вытеснил из совета директоров американо-немецкого концерна всех американцев, за исключением двух, а в 2000 году поставил у руля Chrysler своего верного немецкого помощника Дитера Цетше. Тот оперативно уволил из Chrysler еще троих топ-менеджеров.

Последней каплей, по словам репортеров *Newsweek*, стало то, что «Шремпп, сторонник многонационализма, смешал немецкую деловую культуру с американской»[1]. Шремпп не замечал важнейшего культурного отличия. В Германии единственным крупным акционером, которого нужно было бояться, был Deutsche Bank. В Соединенных Штатах корпорации вынуждены учитывать интересы всех крупных акционеров, особенно таких «акул бизнеса», как Кирк Керкорян. Последний преодолел долгий путь до Берлина, чтобы встретиться со Шремппом, но немец проигнорировал встречу и отправился на свое ранчо в Южной Африке. Керкорян через суд потребовал у компании 2 миллиарда долларов.

Вывод: неспособность Шремппа войти в положение другой стороны стала причиной многочисленных проблем, возникших после слияния, увольнения более 37 000 сотрудников, миллиардов долларов невозместимых затрат, огромного падения акционерной стоимости и последовавшего в итоге крайне неприятного распада концерна DaimlerChrysler. В условиях развивающегося международного сотрудничества и глобализации мирового сообщества свободных профессионалов эмпатия и дипломатичность стали еще более необходимыми, чем раньше.

> Каково истинное проявление глобализации? Смерть принцессы Дианы. Почему? Английская принцесса со своим египетским приятелем разбивается во французском тоннеле на немецком автомобиле с голландским двигателем, за рулем которого находится бельгиец, выпивший много шотландского виски; вслед за ними несутся итальянские папарацци на японских мотоциклах; первую помощь ей оказывает американский врач, применяющий бразильские лекарства.
>
> Текст, который вы читаете, послал вам американец при помощи технологии Билла Гейтса, которую тот имел удовольствие украсть у японцев. И, вероятно, вы читаете этот текст на одном из компьютеров-клонов компании IBM, в котором используется процессор тайваньского произ-

[1] «A Deal for the History Books», Newsweek, December 11, 2000.

> водства и монитор корейского производства. Этот компьютер был собран на одном из заводов в Сингапуре рабочими из Бангладеш, перевозился за грузовиках индийцами, был похищен и доставлен в порт индонезийцами, погружен на корабль сицилийскими грузчиками, доставлен в магазины мексиканскими нелегальными эмигрантами и, наконец, продан вам. Это, мой друг, и есть глобализация.[1]

Согласно Торе, когда-то давно «был на всей земле один язык и слова одни», и все люди без труда понимали друг друга. Но люди возжелали большего и начали строить Вавилонскую башню. Тогда Бог «смешал язык всей земли и рассеял их по всей земле».[2] В течение нескольких тысяч лет, прошедших с тех пор, люди не слишком стремились обрести понимание друг с другом. Сегодня, взаимодействуя со специалистами, которые часто работают дистанционно (в виртуальных командах или при использовании зарубежных исполнителей), вы не можете просто указывать им, что нужно делать. Для эффективного сотрудничества с ними вам необходимо знать их ценностные установки. Мало кто из руководителей понимает это. По данным исследования компании ECA International «Тенденции мобильности менеджеров в 2007 году», компании все чаще отправляют своих сотрудников в зарубежные поездки и на стажировки, однако при этом только 25% проверяют «софт» своих сотрудников – навыки взаимодействия с представителями других культур.[3]

Это касается не только ваших сотрудников, но и потребителей. В современном информационном обществе многие уверенные в себе покупатели больше хотят не просто пассивно принимать вашу продукцию, а участвовать в разработке ее дизайна. Как вы будете обслуживать этих клиентов? Если вы врач, как вы будете лечить пациента, который отказывается следовать вашему плану лечения, потому что он нашел в Интернете другой способ или даже несколько других способов? Откуда вы знаете, что имеет значение для людей из других точек земного шара? Что думают потенциальные заказчики из Китая, Индии, Бразилии или России (четыре развивающихся рынка, превосходящие по числу потребителей среднего класса рынки США и Европы), когда заходят на ваш веб-сайт?

---

1 *http://forum.ebaumsworld.com/showthread.php?t=227972.*

2 Бытие (Берешит) 11:1-6.

3 ECA International, Trends in Managing Mobility 2007, January 2007: *http://www.eca-international.com.*

И, что тоже немаловажно, как вы будете действовать по отношению к конкурентам или врагам? Скажем, вы являетесь членом правления Google и, объединяясь с Microsoft или американскими вооруженными силами, бросаете вызов Аль-Каиде. Как вы сможете предсказывать стратегические действия противника?

Мои враги делают меня мудрее

Для того чтобы ответить на все эти вопросы, вам необходимо сформировать у себя межкультурное мировоззрение. Взаимодействие с людьми, обладающими другими ценностными установками, подразумевает «понимание различий и использование сходств». Эта лаконичная формулировка принадлежит Джону Марксу, основателю Search for Common Ground – некоммерческой организации, целью которой является разрешение конфликтов и способствование межкультурному взаимопониманию в разрушенных войной районах, таких как Руанда и Ближний Восток.[1] Современный космополит должен иметь такой же склад ума, как и библейский воин Иеффай. Иеффай был лишен наследства и изгнан из дома своими сводными братьями, потому что был сыном блудницы. Но он стал начальником израильской армии, судьей и, не исключено, что первым в мире дипломатом. Благодаря чему? Благодаря открытости своего ума (имя Иеффай (ивр. *Ифтах*) происходит от *потеах* – «открывать»). Иеффай не шел на войну, не побеседовав прежде со своим врагом. Он начинал переговоры с того, что задавал врагу вопросы, пытаясь понять его точку зрения. «Что тебе до меня, что пришел ты ко мне воевать в стране моей?» – спрашивал он. И только после того, как получал ответ, заявлял об интересах своего народа.[2]

Может, это уже чересчур? Как можно сопереживать другим в сегодняшнем мире, где террористы организованно разрушают привычный нам образ жизни? Не будет ли это политикой умиротворения, которую продемонстрировала Англия в 1930-х годах, позволив Гитлеру захватить половину Европы? Ответ: нет. Чуткость к мировосприятию других людей вовсе не означает нравственный релятивизм и равнодушие. Не все люди правы: есть правые и неправые. Тем не менее пока вы не поставите себя на место своих врагов (а не только друзей), вы не поймете

---

1 *http://www.sfcg.org.*

2 Книга Судей Израилевых (Шофтим) 11:1–33.

их ценности и не сможете предугадать их шаги, не говоря уж о том, чтобы одержать над ними победу. Именно поэтому царь Давид, победитель могучего Голиафа, говорил: «Мои враги делают меня мудрее».[1]

Даже вооруженные силы США усвоили этот урок. Через несколько дней после терактов 9/11 Президенту позвонили из Военного училища сухопутных войск, расположенного в Уэст-Пойнте. Звонил полковник, отвечающий за программу подготовки командиров. Он был краток: «Том, вы нужны нам здесь. Когда вы сможете приехать?» Президент прилетел в Уэст-Пойнт, его усадили за стол с несколькими офицерами и угостили неплохим обедом. Президент думал, что после обеда они с полковником наедине, в спокойной обстановке обсудят перспективу возможного сотрудничества. Но когда обед закончился, полковник внезапно объявил: «Я собрал весь наш преподавательский состав, чтобы они могли послушать вашу презентацию». Презентацию? Какую презентацию? Президент ничего не готовил! И он решил импровизировать: он устроил для преподавателей мини-семинар по межкультурному управлению. Кое-какие заявления, которые он делал в ходе семинара, были довольно рискованными, например: «Администрация США была обречена на это» или «Посмотрим правде в глаза: наше правительство было этноцентричным и слепым!» Некоторые преподаватели слушали его, откинувшись на спинку стула и скрестив руки на груди. Очевидно, им было неприятно слышать эти отрезвляющие слова из уст швейцарского американца, который даже не был рожден в Соединенных Штатах и никогда не служил в американской армии. Но Президент решил, что «лучше сказать им правду», и пошел ва-банк.

И выиграл. Высшее руководство американской армии осознало, что, оказывается, офицеры должны быть не только опытными бойцами, но и искусными дипломатами. И нужно это не для того, чтобы мило сотрудничать с Аль-Каидой, а для того, чтобы уметь извлекать из действий противника стратегически важную информацию и предугадывать его следующий ход. Военные поняли то, чего не понимают многие бизнесмены: эмпатия – это не просто умение работать с людьми, необходимое специалистам из отдела кадров, а стратегический навык. Президент объяснил преподавателям военной академии, что для глубокого понимания культуры, образа мышления и целей исламских террористов курсантам Уэст-Пойнта следует изучить Коран, историю ислама

[1] Псалмы Давида 118:98 (Теиллим 119:98).

и исламское восприятие мировой истории. (Один из преподавателей спросил: «А что, если курсанты полюбят Коран больше, чем Конституцию США?» Президент ответил в еврейском стиле – вопросом на вопрос: «Вы сильно верите в нашу Конституцию?») Напоследок военные попросили Президента помочь им включить межкультурное управление в свой учебный план. И сейчас все курсы подготовки командного состава в Уэст-Пойнте содержат межкультурный компонент.

Для обретения этого навыка, навыка эмпатии, могут понадобиться десятилетия, но он действительно может изменить ход борьбы. Сегодня, когда США ведут борьбу не с государствами, а с новым врагом – террористическими сетями, эмпатия играет решающую роль. Согласно концепции сетевой войны, традиционные вооруженные силы со строгой иерархической структурой, от генералов до рядовых, выступают против отдельных сетей, имеющих выровненную командную структуру, широко разбросанных, независимых, чрезвычайно подвижных и способных к импровизации. Для предупреждения их действий и эффективной борьбы с ними западные военные должны уметь проникать в их умы и души, чтобы понять, что они думают, как они думают и *почему* они так думают.

Если этот принцип эффективен в оборонной сфере, то его смело можно применять и в деловой конкуренции. Чтобы предвосхитить действия Google, например, стратеги из Microsoft должны поставить себя на место руководителей Google. Раввин однажды спросил у бизнесмена Джозефа Стейнберга (президента и исполнительного директора компании Leucadia – холдинговой компании, известной как «Berkshire Hathaway в миниатюре»), какими были его самые большие неудачи. Стейнберг криво улыбнулся и ответил: «Я не могу вам этого сказать».

Но об одной из своих неудач он рассказал. Когда-то его компания потеряла много денег потому, что не смогла продать России пепси-колу. Leucadia приобрела у Pepsi разрешение на продажу пепси-колы на территории бывшего Советского Союза. Позже к руководителям пришло осознание банальной истины: нельзя продавать русским прохладительные напитки. По словам Стейнберга, это напоминало вошедшую в поговорку продажу льда эскимосам. «Прежде чем научить людей пить пепси, нужно научить их делать кубики льда», – подумал он. Leucadia была вынуждена вернуть лицензию Pepsi и потеряла при этом 60 миллионов долларов. Эта история учит тому, что нужно уметь ставить себя на место своего покупателя.

Пророк Иезекииль видел ангела, у которого было четыре лица и который шел одновременно в четыре стороны – на восток, на запад, на север и на юг. Это то самое качество, которое необходимо международным менеджерам и специалистам по управлению в компаниях с большим многообразием персонала. Им необходимо смотреть на мир (конкурентов, покупателей, поставщиков, проблемы – в зависимости от ситуации) одновременно с разных углов зрения.

Во время Второй мировой войны Тиуне Сугихара (возможно, родственник издателя SelectBooks Кензи Сугихара) был назначен на должность Генерального консула Японии в Литве. В июле 1940 года, когда гитлеровские войска наступали на Вильнюс, все иностранные дипломаты покинули Литву. В городе остались только Сугихара и голландский консул. Получить визу, чтобы покинуть страну, было практически невозможно, поэтому литовские евреи в отчаянии обратились к японскому консулу. Они знали, что японское правительство было союзником Германии, и просили дать им визы. Сугихара скептически отнесся к просьбе еврейских беженцев. «Почему немцы вас так ненавидят?» – поинтересовался он у них. Ответ был гениальным: *«Потому что мы азиаты»*.

Одним простым предложением еврейские лидеры поставили себя одновременно на место немцев и на место японского консула. Они спаслись благодаря своему умению видеть намерения другой стороны и своему знанию того, какие струнки нужно задеть, чтобы найти общий язык с японцем. Нарушая строгие распоряжения своего правительства в Токио, Генеральный консул вместе со своей женой в течение долгих четырех недель от руки выписывали визы. По свидетельствам очевидцев, когда консульство закрыли, и Сугихара должен был оставить свой пост, он продолжал выписывать визы в своем номере в гостинице. Он делал это даже тогда, когда сел в поезд. Когда поезд тронулся, он кидал бланки с печатями в окно толпившимся на перроне отчаявшимся беженцам.

Из порядка шести тысяч еврейских беженцев, получивших визы Сугихары, почти все были спасены. Многие остались жить в Японии даже после окончания войны (в том числе и несколько учителей Раввина, которые в безопасности прожили в оккупированном японцами Шанхае до самого окончания войны). Скромность Сугихары не позволяла ему рассказывать о своем храбром поступке, даже когда война была уже позади. В 1985 году, за год до его смерти, в Израиле ему была вручена премия «Праведник народов мира». Но мир узнал о его героизме только после его смерти.

Метод 10.1
Театр: играем роль противника

Не такой драматический, но не менее интересный пример умения войти в положение другого человека – семинар, проводившийся в одном из пригородов Лондона. В семинаре участвовали поставщики железнодорожного оборудования для Евротоннеля, транспортного тоннеля под проливом Ла-Манш, соединяющим Великобританию и Францию. Поставщикам было поручено построить общий рельсовый путь, который должен соединять французскую и английскую стороны. Как и следовало ожидать, произошло столкновение двух культур. Англичане не вели диалог так прямо, как французы, и считали французов ненадежными. Французы, в свою очередь, не могли понять, почему англичане избегают четких сроков и соглашений. Англичане считали французов излишне бюрократичными и нетерпеливыми. Были и многие другие обоюдные претензии. Координатор семинара разделил представителей французских и английских компаний на две группы и дал им задание: ответить на три простых вопроса, написанных на доске. Вопросы были следующими: «Чего вы опасаетесь (на что жалуетесь) в поведении другой стороны? Чего вы ожидаете от другой стороны? Каковы ваши обещания по отношению к другой стороне?»

Ответив на эти вопросы, обе группы кое-что для себя прояснили. Но затем последовало решающее испытание: они должны были поменяться столами и представить себя на месте другой стороны. Им нужно было ответить на те же самые вопросы, но от лица своих иностранных партнеров. Каковы будут опасения, ожидания и обещания, если посмотреть на ситуацию глазами другого человека? Эффект был такой, словно пелена с глаз спала. Партнеры вернулись к обсуждению вопросов и говорили в таком духе: «Теперь я понимаю, почему они всегда придираются к нам по поводу качества и сроков, подтрунивают над нашей неподатливостью и прочим».

Описанный выше метод напоминает действия актера, который вживается в роль свого персонажа. Представьте себе, каким бы вы видели мир, если бы были убийцей, пекарем или генералом. Один международный банк после многочисленных слияний испытывал трудности, пытаясь совместить операции по обслуживанию частных клиентов с инвестиционной деятельностью. Банкиры, предоставлявшие услуги частного обслуживания, были более консервативны, склонны к пуританству и соблюдению иерархии и не расположены к риску (хотя и не

признавали этого). Культура банкиров, занимавшихся инвестиционным посредничеством, напротив, поощряла свободу, отсутствие иерархии, риск и спонтанные действия. Однако когда управляющие с одной стороны мысленно «поменялись местами» со своими коллегами с другой стороны, им удалось, наконец, выработать регламент – что можно делать и чего нельзя делать, – в котором учитывались интересы обеих сторон.

Этот метод можно применять и в более сложных случаях. Так, руководство австралийского подразделения одной крупной фармацевтической компании хотело улучшить партнерские отношения со странами Азии, начиная с Индии и заканчивая Китаем и Кореей. Но у австралийцев была еще более важная проблема – у них возникли культурные недопонимания с руководителями швейцарского подразделения, которые делали высокомерные заявления в их адрес (например, о застойности австралийского рынка, или о том, что австралийцы известны своей ленью и проводят большую часть времени в отпусках). Ни президент, ни председатель совета директоров этой компании ни разу не прилетал в Австралию. На одном из собраний исполнительный директор австралийского подразделения сначала высказался от лица австралийцев в адрес швейцарцев. Затем он прикинулся швейцарцем и обрисовал их отношение к австралийцам фразами вроде «Мы устанавливаем правила, а ваше дело – их исполнять». Присутствующие до упаду хохотали над его суровым выражением лица и голосом закоренелого бюрократа. Это был момент истины. Войдя в положение другой стороны, компания нашла нужный материал для своей стратегии. Через девять месяцев австралийское подразделение вышло по производительности на первое место среди всех других дочерних предприятий этой компании.

К сожалению, большинство из нас не любят смотреть на мир с позиции другого человека или представителя другой культуры. Особенно ярко это проявляется на переговорах. Главной причиной неудачных переговоров является, как правило, чрезмерная сосредоточенность на своей точке зрения. Допустим, вы хотите купить компанию, и продавец через юриста передает вам, что сумма, предложенная вами, намного ниже рыночной стоимости компании. В такой ситуации многие из нас так увлечены желанием завершить сделку, что не могут хладнокровно взглянуть на ситуацию глазами продавца. Рассмотрим так называемую «Луковую модель», впервые представленную голландским культурным антропологом Геертом Хофстеде. Эта модель поможет нам понять менталитет другого человека или носителя другой культуры.

Метод 10.2
Проникновение в чужой менталитет: «Луковая модель»[1]

Как проникнуть в сознание другого человека? Чем выше ваше мастерство в понимании мировоззрения другого человека и влиянии на него, тем лучше вы готовы к его (ее) действиям и последствиям этих действий. Простейший способ проникнуть в мировоззрение другого человека заимствован из культурной антропологии. Согласно так называемой «Луковой модели», различаются три уровня культуры:

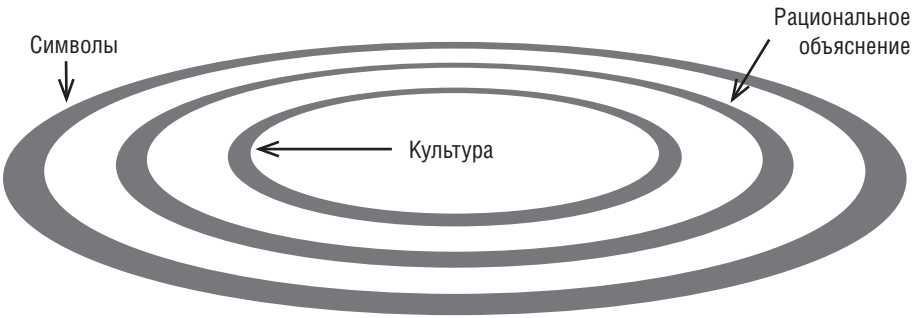

Рис. 10.1. *«Луковая модель» (за основу взята модель Виджея Сазе, созданная в 1985 году)*

Самый удаленный от центра и самый видимый слой нашей «луковицы» – это символы. Этот слой включает в себя те проявления культуры, которые вы без труда можете наблюдать. Это может быть как что-либо историческое, так и тривиальное: какое-нибудь событие, логотип компании, стиль одежды, манера поведения, общения, приема пищи. К примеру, вы заметили, что швейцарцы склонны воздерживаться от участия во всякого рода конфликтах. И в самом деле во время Второй мировой войны Швейцария сохраняла нейтралитет. Второй слой «луковицы» – это рациональное объяснение или оправдание культурных проявлений первого, внешнего слоя: «Мы делаем это, потому что...» Например, швейцарцы могут сказать, что нейтралитет, который был гарантирован великими державами на Венском конгрессе в 1815 года, – это идеальная позиция для маленькой страны, у которой очень сильные

[1] Geert Hofstede, Cultures and Organizations.

соседи. И потом, такая позиция помогла наладить успешную торговлю со всеми соседями, независимо от их политических интересов.

Третий и самый глубокий слой – культура – состоит из фундаментальных психологических установок, линий поведения, прошлых решений (одним словом, мировосприятия), которые стали настолько машинальными, что человек их не замечает и, возможно, даже не осознает. Что же может быть настолько глубинным и подсознательным, что люди даже не знают, что они об этом не знают? Эти «белые пятна» и есть то, что мы называем культурой (от латинского *«колере»* – «обрабатывать», «возделывать»). Это мировосприятие – основа всех действий, событий и линий поведения, которые составляют первый уровень, уровень символов. Приведем пример. Если у вас неподалеку есть компьютер, взгляните на клавиатуру. Разве клавиша с английской буквой «А» расположена удобно для людей, печатающих на английском языке (особенно с учетом того, как часто приходится нажимать на эту клавишу)? Нет. Но эта раскладка клавиатуры стала стандартной, и большинство людей даже не задумываются о том, почему она выглядит именно так. Дело в том, что при создании стандартной англоязычной раскладки (QWERTY) разработчики специально расположили буквы таким образом, чтобы снизить скорость печатания. Это было необходимо для того, чтобы клавиши на старых пишущих машинках не западали. В 1874 году, когда раскладка была запатентована, эта идея была вполне разумной. Но сейчас, с наступлением эпохи электрических пишущих машинок и компьютеров, в таком расположении клавиш больше нет надобности. И все же, несмотря на многочисленные просьбы изменить неудобный дизайн клавиатуры, никто ничего не меняет. Мы идем в будущее с нашими старыми клавиатурами. Это яркий пример культуры в контексте «Луковой модели». Как выявить это незримое, скрытое в глубине нашего сознания мировосприятие? Есть один хороший способ, основанный на анализе четырех аспектов культуры: основатели, герои, злодеи и поворотные моменты истории.

Кто основатели?

В 1291 году несколько земледельцев встретились на Рютли (луг около Люцернского озера в центральной Швейцарии) и дали клятву, известную как *Клятва Рютли*. Они поклялись совместно защищаться от иностранных захватчиков и сражаться за независимость. Они высоко ценили свою автономность, придавали большое значение разделению властей (возможно, именно поэтому в Швейцарии не унитарный гла-

ва государства, а коллективный – Федеральный совет, состоящий из 7 членов) и были непоколебимы. Чтобы понять американскую культуру, вспомните об отцах-основателях, которые выразили свои жизненные ценности и такие принципы, как свобода и стремление к счастью, в Декларации независимости. (Ни один из подобных документов в европейских государствах, тем более в Швейцарии, не предоставляет людям такого основополагающего права, как стремление к счастью. Швейцарец просто выполняет свои обязанности, а потом умирает – вот и вся жизнь.)

Кто герои?

Легенда об Уильяме Телле, который заманил в засаду вассала австрийских Габсбургов Германа Гесслера, поднял антигабсбургское движение и основал швейцарское государство, имеет решающее значение для понимания того, почему Швейцария так яростно защищает свою независимость. Настолько яростно, что 50 лет не вступала в ООН и по сей день упорно отказывается от членства в Европейском Союзе. Сегодняшний герой Швейцарии – Роджер Федерер, фигура, воплощающая в себе швейцарский нейтралитет и дипломатичность (он не сказал ни одного плохого слова о своих соперниках), высокий профессионализм и точность (его игра напоминает часовой механизм), настойчивость и долговременное обязательство (Швейцария существует вот уже на протяжении более 700 лет).

Современными американскими героями можно считать таких лидеров, как Стив Джобс (который является символом первопроходничества, инновационных технологий, творческого отношения к делу, предпринимательских идей и беспардонной самоуверенности) и Уоррен Баффет (который воплощает в себе деловой ум, трудолюбие, филантропию, простое, панибратское отношение к людям и умение зарабатывать большие деньги). Оба являются признанными лидерами, и оба добились успеха своими собственными силами. (Интересный факт: в других культурах крупных бизнесменов уважают меньше; иногда им даже не доверяют. Возможно, этим объясняется то, что в странах Евросоюза установлены более строгие, чем в США, критерии монополистической деятельности.)[1]

---

[1] Thomas D. Zweifel, Democratic Deficit? Intitutions and Regulation in the European Union, Switzerland and the United States. (Lanham, MD: Lexington Books, 2002).

Кто злодеи?

Для понимания культуры не менее важно знать ее антигероев. Кого представители этой культуры считают злодеями или изгоями? Какое поведение в доминирующей культуре является непозволительным или даже запрещенным? Например, в Швейцарии, как правило, не доверяют приезжим. На Кубе, где доминирует латиноамериканская культура мачизма, люди (в том числе и государственные деятели) притесняют и высмеивают гомосексуалистов.

В американской культуре к отрицательным героям можно отнести коммунистов или курящих. Атеизм в Соединенных Штатах не осуждается, но и не приветствуется: атеисты выделяются из общей массы и нередко вызывают подозрение. Так, конгрессмен Пит Старк из Калифорнии в марте 2007 года стал первым членом Конгресса, публично заявившим о том, что он атеист. Если в Палате представителей, в которую входит 435 членов, и в Сенате, состоящем из 100 членов, есть еще атеисты, то они не заявляют об этом так открыто, как Старк. На выборах в государственные органы США очень редко побеждает политик, который не заявляет громогласно о своей вере в Бога. В других странах к политикам обычно не предъявляется такое требование.

Какие исторические события являются ключевыми?

Войны и другие кризисы (например, экономические) могут быть поворотными моментами в формировании культуры той или иной страны тогда, когда весь народ принимает основополагающее решение «никогда больше этого не делать» (так, Германия и Япония после Второй мировой войны приняли решение о том, что никогда больше не будут совершать военные нападения на другие страны). Определяющим моментом, который привел швейцарцев к решению о «вечном нейтралитете», была, вероятно, Тридцатилетняя война (1618–1648). Наблюдая за ходом этой войны, швейцарцы осознали, что им не под силу воевать с великими европейским державами, особенно с Францией и возглавлявшим ее абсолютным монархом Людовиком XIV.

Что касается культуры США, то Первая и Вторая мировые войны сформировали у американцев образ хороших американских парней, сражающихся против плохих парней, чтобы спасти мир. Президент США Вудро Вильсон заявлял, что Америка принимает участие в Первой мировой войне, чтобы «сделать мир безопасным для демократии». Участие Америки во Второй мировой войне помогло предотвратить мировое господство нацистской Германии. Обе войны положили конец американ-

ской политике изоляционизма и нейтралитета в делах Европы, которая велась с 1823 года, со времени принятия доктрины Монро. Вступив во Вторую мировую войну, Соединенные Штаты взялись за выполнение новой миссии по спасению мира – сначала от немецкого фашизма, а затем от советского коммунизма. А не так давно они приняли на себя эту же миссию в борьбе против терроризма. Со времени окончания Второй мировой войны Америка играла роль благотворительного гегемона: навязывала демократию Германии и Японии, вела войну в Корее, Вьетнаме и Персидском заливе, поддерживала многие инициативы ООН и, среди всего прочего, наблюдала за выборами в Замбии.

Эта благородная позиция дала много положительных результатов. Примерами этому могут послужить План Маршалла, в соответствии с которым Америка участвовала в восстановлении экономики европейских стран, пострадавших в результате Второй мировой войны, или тот факт, что Вашингтон до сих пор формирует около четверти бюджета ООН. Но в то же время обязательство Америки по спасению мира иногда превращает ее в «международного полицейского» и еще больше настраивает против нее тех, кто считает, что она злоупотребляет своим влиянием в мире и неоправданно вмешивается во внутреннюю политику других государств. Хорошо это или плохо, но позиция «Мы знаем, как будет лучше для вас» стала неотъемлемой культурной особенностью американцев, частью их амплуа. И не только во внешней политике, но и в деятельности многих американских международных корпораций.

Бытие не индивидуально

Раздражали ли вас когда-нибудь другие люди, например служащие аэропорта? Если да, то добро пожаловать в наш клуб. Если вы хотите научиться понимать образ мысли других людей, сделайте для начала следующее упражнение: всего одну минуту попытайтесь смотреть на мир глазами другого человека (хотите верьте, хотите нет, но сотрудники авиакомпании тоже снимают обувь при прохождении зоны досмотра). «Часто подходишь с тележкой к пассажиру, чтобы предложить ему напитки. Он ждет, пока его несколько раз не окликнешь, потом снимает наушники и спрашивает: “Что?”» – жалуется бортпроводник из Сан-Франциско Роберт Уорд. Но стюарды обязаны быть вежливыми. Они думают примерно так: «Я любезен, потому что я обязан быть любезным, но вы не дождетесь от меня большей любезности, чем от меня требуется». Бортпроводник авиакомпании US Airways Алан Бо-

суэлл знает не понаслышке, что такое пренебрежительное отношение пассажиров: «Как правило, я прохожу мимо тринадцати пассажиров, и только дойдя до четвертого ряда, впервые слышу слова “пожалуйста” или “спасибо”».[1]

Но это все цветочки по сравнению с тем, что произошло со стюардессой Мэри Сатфин. Во время рейса Нью-Йорк – Амстердам один из пассажиров сначала словесно оскорбил ее за то, что она отказалась принести ему дополнительную порцию виски, затем ударил ее по колену, и, наконец, решил привлечь ее внимание тем, что помочился на ее откидной стул. Когда самолет приземлился в Амстердаме, у трапа его уже поджидали сотрудники органов правопорядка. «Я никогда не пойму, что происходит с людьми, когда они поднимаются на борт самолета, – признается Сатфин. – Такое ощущение, что некоторые пассажиры сдают свои мозги в багаж вместе с чемоданом».[2]

Когда вы находитесь на борту самолета или в каком-то другом замкнутом пространстве, вам легче оценивать происходящее только со своей точки зрения. Вы чувствуете, что должны заботиться только о себе и защищать свое место в мире, который резко уменьшается в размерах и сводится к дуалистическому «ты-или-я». На самом деле в самолете мы все зависим друг от друга, поэтому самолеты – идеальное рабочее пространство для развития межкультурной эмпатии. На самолете вы постоянно сражаетесь с соседом за ограниченные ресурсы, боретесь за подлокотник кресла или за место для вашей сумки на багажной полке, терпите кричащих детей или пролитый на ваш раскрытый ноутбук кофе (особенно если летите в туристическом классе). Жизнь на борту самолета – это миниатюрная модель жизни на планете.

В такие моменты философия иудаизма – настоящая находка. Слово «жизнь» на иврите, *хаим*, имеет множественное число (суффикс *-им* указывает на множественное число существительного мужского рода). Согласно еврейской традиции, для чтения *каддиша* (молитвы по усопшему) или публичного чтения отрывка из Торы необходим *миньян* (кворум из десяти евреев). Ни один еврей, как бы велик он ни был в других областях жизни, не может читать эти молитвы без *миньяна*.

---

[1] Francine Parnes, «For Flight Attendants, Stress Comes With the Job», New York Times, August 12, 2003.

[2] Там же.

Эта многовековая традиция поощряет дух коллективизма, выраженный в известном еврейском изречении «два человека, сидящих вместе, лучше, чем самый великий человек, сидящий один». Как признавал один из великих ученых, Альберт Эйнштейн, проявление жизни не сводится к существованию одного индивидуума:

> Человек является частью целого, которое мы называем Вселенной, частью, ограниченной во времени и в пространстве. Он воспринимает себя, свои мысли и чувства как нечто отдельное от всего остального — это своего рода «оптический обман» сознания. Эта иллюзия стала для нас темницей, которая ограничивает нас миром собственных желаний и привязанностью к узкому кругу близких людей. Наша задача должна состоять в том, чтобы освободить себя из этой темницы, расширив круг своего участия и сострадания настолько, чтобы охватить все живые существа и всю природу во всем ее великолепии.
>
> Каждый день я по сто раз напоминаю себе о том, что моя внутренняя и внешняя жизнь зависят от труда других, живущих и умерших, и что я должен отдать той же мерой, что я получил и продолжаю получать.[1]

Посмотрите вокруг и задумайтесь на минуту, насколько ваша жизнь и вся ваша деятельность зависят от других людей. Попытайтесь представить хоть один предмет, который вы можете получить без помощи других. Невозможно быть абсолютно автономным. Ваша одежда, стул, на котором вы сидите, мобильный телефон, который лежит рядом с вами, лампа или очки, при помощи которых вы читаете эту книгу, — ничего этого у вас не было бы, если бы вы были полностью изолированы и добывали бы все своим трудом. Возможно, вас даже не было бы на свете. Не существует Я в отрыве от других Я, потому что наши жизни находятся в глубокой зависимости от жизней других людей. Школьная подруга Президента Ева Стегелин и ее муж Гэри Эллис уехали из цивилизации в дикий австралийский буш, своими руками построили там фермерский дом, питались продуктами натурального хозяйства, пили дождевую воду, собираемую в бак, и давали домашнее образование двум дочерям. Они были максимально близки к самодостаточному существованию. Но даже они использовали достижения своих собратьев, чтобы обеспечить себе минимум комфорта: джип, чтобы ездить в город, маникюрные принадлежности, мыло, спички для зажигания свечей и разжигания огня и так далее.

---

[1] Thomas Burke, ed., Einstein: A Portrait (Des Moines IA: Oxmoor House, 1984), 44.

Признание существования своего Я продвинуло человека далеко вперед. Благодаря нему мы перестали воспринимать себя лишь как подданных тиранических правителей, превратились в людей со своими правами и свободами, и международной декларацией утвердили всеобщие права человека. Но в то же время признание своего Я дало нам иллюзию того, что наше Я и Я других людей обособлены друг от друга. В деловом мире появились руководители, которые ревностно оберегают свой покой, отгораживаясь от своих работников армиями секретарей и помощников. В одной немецкой компании, например, менеджеры среднего звена десять лет работали на первом и втором этаже здания и ни разу не были приглашены в кабинет президента, находившийся на третьем этаже. Изолируясь таким образом, лидеры лишают себя важной информации от «глаз и ушей» компании, от контактного персонала. Но быть лидером – значит, по определению, быть вместе с другими людьми (невозможно руководить без соруководителей или хотя бы последователей). Поэтому такая самоизоляция способна серьезно подорвать производительность, лояльность сотрудников и моральный дух в коллективе.

Проявление крайних форм индивидуализма – 45-летние одинокие водители за рулем внедорожников, проедающие энергетическую независимость Соединенных Штатов, а также нашумевшая реклама пива Bud Light, показанная во время Суперкубка 2007.[1] В рекламном ролике двое молодых людей во время вечеринки спорят о том, кому достанется последняя бутылка пива, и решают сыграть в старую детскую игру «камень, ножницы, бумага». Один из них бросает в своего приятеля настоящим камнем, и забирает бутылку, а остальные спокойно перешагивают через неудачника, безжизненно лежащего на траве. В ролике показана бесчувственность, свойственная, пожалуй, только наркоманам, сидящим на героине. Ролик хоть и представлен как юмористический, на самом деле довольно мрачный. Эта форма индивидуализма основывается на восприятии жизни как противостояния между собой и другим человеком, как антагонистической игры, в которой необходимо сражаться, чтобы не дать другому получить то, чего он хочет, потому что чем больше получит он, тем меньше получишь ты. Представление о мире как о сообществе изолированных индивидуумов может стать самым большим препятствием, поставленным нами на своем пути. Оно

[1] Суперкубок (Super Bowl) – игра за звание чемпиона Национальной футбольной лиги США. – *Прим. перев.*

может помешать нам реализовать себя как лидеров. И оно может лишить нас нашего общего будущего.

Когда люди признают свою тесную взаимосвязь с другими, происходят удивительные вещи. В рождественский день 1914 года, на пятый месяц Первой мировой войны, в Армантьере, во Франции, перед глазами майора британских экспедиционных войск Кеннета Хендерсона предстала кошмарная для любого британского офицера сцена. «Я увидел, что вся территория была занята солдатами: нашими и немецкими, вперемешку. Они по-дружески переговаривались».[1] Бесконечными днями с самого начала ноября британские и немецкие солдаты вели битвы на истощение, ожесточенно сражаясь друг с другом за каждый сантиметр территории, представлявшей из себя смесь грязи и снега. За несколько дней до Рождества произошло нечто невероятное. Немецкие солдаты бросили в англичан вместо обычной ручной гранаты странный сверток из плотной бумаги. Развернув его, англичане увидели шоколадный торт и записку: «Не желаете ли устроить перемирие сегодня с 7.30 до 8.30?». Англичане приняли предложение. Они вышли из окопов, слушали величественные немецкие марши и даже аплодировали.

В канун Рождества лейтенант Курт Цениш, в гражданской жизни школьный учитель, отдал рядовым приказ: «Сегодня, в канун Рождества, и во время рождественских каникул по возможности не стрелять в противника». В тот вечер англичане тоже затихли. Цениш, который немного говорил по-английски, начал переговоры с противником, который лежал в окопах в какой-то сотне метров от него. «Я и солдат Мекель из моей бригады, который несколько лет жил в Англии, окликнули англичан на английском, – описывал позднее Цениш. – Вскоре между нами состоялся довольно забавный диалог». Враги договорились встретиться на нейтральной полосе. Двое солдат с немецкой стороны выбрались из укрытия и перелезли через заграждение из колючей проволоки. Всем было боязно. Солдаты с обеих сторон ждали, едва дыша. Наконец, из окопов поднялся один англичанин, который сразу поднял обе руки. «В одной руке он держал фуражку с английскими сигаретами и табаком». Он пожал руки немцам и пожелал им счастливого Рождества. Они тоже поздравили его с праздником Рождества. А затем ан-

[1] Michael Jürgs, «Singen mit dem Feind [Singing With the Enemy]», Der Spiegel, November 3, 2003; based on Michael Jьrgs, Der Kleine Frieden im Grossen Krieg [The Small Peace in the Great War] (Munich: Bertelsmann, 2003).

глийские и немецкие солдаты зааплодировали из своих окопов, и с обеих сторон послышались радостные крики.

Солдаты двух вражеских армий вышли из траншей, начали вместе курить и есть, играть в футбол и даже стричь друг другу волосы. Все было как в приятном сне, хотя очень скоро закончилось. Однако это все произошло на самом деле. Йозеф Венцль писал в письме своим родителям от 28 декабря 1914 года: «В то, о чем я сейчас расскажу вам, трудно поверить, но это чистая правда... Я никогда не забуду Рождество 1914-го». 6 мая 1917 года Венцль был убит.[1]

Совет: В любой ситуации, в которой вы не знаете, какое из двух возможных действий совершить, совершайте более благородное.

Команда, единство, сплочение

Фил Джексон (см. главу 6) перенес дух братства и единения на баскетбольную площадку. Сам он взял пример с американских индейцев: для воинов племени Лакота Сиу даже враг был священным. Если вы и ваш противник являетесь частью одной и той же системы взаимозависимых элементов, то ваша связь с вашими союзниками еще глубже, чем кажется. Именно это единство с соратниками позволяет вам достичь небывалых побед. Джексон понял, что сутью работы в команде является умение поставить себя на место своего товарища. Это в духе Махатмы Ганди, который утверждал, что «маленькая группа людей, исполненных решимости и воодушевленных неугасимой верой в свою миссию, может изменить ход истории». Командная взаимосвязанность и взаимоподдержка действительно способствуют большим достижениям. Но как создать сильную, слаженно работающую команду?

В одном из редких интервью на общие темы Джексон объяснял: «Большинство руководителей воспринимают технику командной работы как социальную инженерию: нужно создать некую группу A, разработать методику стимулирования B и получить результат C. Фактически же самый эффективный способ подготовки сильной, побеждающей команды заключается в том, чтобы указать игрокам на необходимость свя-

[1] Там же.

зать игру с чем-то большим, чем их личные интересы». Джексон убежден в том, что совокупное Мы сильнее, чем отдельное Я, и для достижения победы необходимо, чтобы Я служило интересам Мы.

> Я знал, что единственный способ добиться систематических побед – дать каждому (от игроков стартового состава до последнего игрока запаса) важную роль в команде, а также внушить игрокам, что необходимо всегда внимательно следить за ходом матча, даже если на первом плане какой-то другой игрок. Работая тренером, я обнаружил, что когда ты относишься к проблемам своей команды, например к травмированному игроку, с участием и сочувствием (то есть пытаешься проникнуться его чувствами, посмотреть на ситуацию с его точки зрения), то вся команда значительно преображается. Это не только успокаивает травмированного, который чувствует, что его понимают, но также побуждает других игроков относиться друг к другу с сочувствием и быть более внимательными к потребностям друг друга.

В 1990 году Джексон убедился в том, что такая коллективная эмпатия дает положительные результаты. Когда Буллз были в середине напряженной серии игр плей-офф против Филадельфия Севенти Сиксерс, умер отец Скотти Пиппена. Пиппен пропустил четвертый матч, чтобы поехать на похороны отца. Перед началом нового матча он был в мрачном расположении духа. «Я подумал, что команде было важно понимать, как чувствует себя Скотти, и решил поддержать его, – вспоминает Джексон. – Я попросил игроков встать в кольцо вокруг него в раздевалке и прочитать "Отче наш". "Может, мы и не семья Скотти, – сказал я им. – Но мы так же близки ему, как и другие важные люди в его жизни. Сейчас у него тяжелый период. Мы должны показать ему, как сильно мы его любим, и высказать свое глубокое сочувствие к его утрате"».[1]

В суровом мире НБА – почти так же, как и в бизнесе, – нужна недюжинная смелость для того, чтобы высказывать другому сочувствие и любовь (не говоря уж о том, чтобы показывать их). Но решение Джексона было вознаграждено: Пиппен был заметно тронут. В тот день он, подбодренный товарищами, принес своей команде 29 очков, и Буллз выиграли у Севенти Сиксерс.[2] Когда члены команды достигают такой сплоченности, целое становится чем-то большим, чем просто сумма от-

---

[1] Brian S. Moskal, «Running With the Bulls», Industry Week, January 8, 1996.

[2] Там же.

дельных частей. Они перестают быть просто группой индивидуумов, работающих вместе, – они становятся новым организмом, новой единой силой. Пальцы, сжатые вместе, превращаются в кулак. Такое единство не лишает членов команды их индивидуальности и блеска, поскольку в каждом человеке есть Божья искра – какое-то уникальное качество, которое человек жертвует общему делу. И соединяясь друг с другом, эти искры образуют пламя, которое в свою очередь освещает и делает видимым скрытый потенциал каждого из участников.

Во имя мира поступись правдой

Брат Моисея Аарон был наделен достаточной способностью к любви и состраданию, чтобы прислушиваться к обеим конфликтующим сторонам. Когда возникала распря между двумя людьми, Аарон ходил к каждому из них поочередно, являя пример древней челночной дипломатии. Как говорилось в 7 главе, нельзя недооценивать честность. Однако ради разрешения конфликта Аарон мог позволить себе немного приукрасить правду – ровно настолько, чтобы можно было достичь мира. Он заверял человека А. в том, что человек Б. высказал свою признательность и желание урегулировать разногласия. Как только А. соглашался встретиться с Б., Аарон немедленно отправлялся к Б. и передавал ему, что А. готов к примирению. Мудрецы позже оправдывали Аарона: «ради мира можно поступиться правдой»[1]. (Аарон никогда не лгал, поскольку ложь всегда была запрещена еврейским законом; он всего лишь опускал некоторые подробности.) Аарона любили за его дипломатичность, а также за умение решать семейные споры. Потому сказано, что когда умер Моисей, плакала половина мужей Израиля (ученики Моисея), а когда умер Аарон, горевали мужья и жены (которых он мирил). (Справедливости ради следует отметить, что Моисей, как посредник между Богом и еврейским народом, тоже вынужден был быть «мостиком» и дипломатом; он не мог поддаться заблуждению, что его точка зрения является единственно верной.)

В 1919 году двое лидеров, арабский и еврейский, в целях установления мира применили умение поставить себя на место другой стороны. Про-

[1] Joseph Ginsburg and Herman Branover, Mind OverMatter: Teachings of the Lubavitcher Rebbe on Science, Technology and Medicine, trans. and ed. Arnie Gotfryd (Jerusalem: Shamir, 2003), lvi.

исходило это в самых, наверное, суровых условиях – на Ближнем Востоке. На Парижской мирной конференции, состоявшейся после Первой мировой войны, эмир Фейсал, сын шерифа Мекки Хусейна и лидер арабского мира во время войны, представлявший арабское королевство Хиджаз, встретился с Хаимом Вейцманом, представлявшим сионистскую организацию. Оба лидера встречались до этого в г. Акабе (Иордания). В Париже они подписали соглашение о принятии всех необходимых мер для «стимулирования широкомасштабной иммиграции евреев в Палестину».[1] Фейсал писал Вейцману в письме по результатам встречи:

> Мы чувствуем, что арабы и евреи имеют общие корни, оба этих народа терпели страдания от более сильных держав и сейчас, по счастливому совпадению обстоятельств, могут предпринять первый совместный шаг по реализации своих национальных идеалов. Арабский народ, особенно его образованная часть, смотрит на сионистское движение с глубокой симпатией... Мы желаем, чтобы евреи по прибытии домой получили самый радушный прием... Мы вместе трудимся над делом реформирования и возрождения Ближнего Востока, и два наших движения дополняют одно другое. Еврейское движение является национальным, а не империалистическим. Точно так же и арабское движение является национальным, а не империалистическим. Думаю, что в Сирии хватит места для нас обоих. Однако в то же время я полагаю, что по отдельности мы никогда не добьемся успехов.[2]

Не прошло еще и ста лет, как было написано это письмо, однако такое взаимопонимание и партнерское взаимодействие между мусульманами и евреями стало почти невообразимым. Сегодня на Ближнем Востоке мало кто может сказать своему соседу такие простые слова, как «извини» или «мне очень жаль». Попробуйте представить, какие возможности открылись бы перед людьми, если бы у них хватало смелости и умения ставить себя на место друг друга. И это касается не только ситуации на Ближнем Востоке, но международных слияний различных Даймлеров и Крайслеров.

---

1 Feisal Hussein and ChaimWeitzmann, Joint Arab-Jewish agreement on Jewish Homeland, January 3, 1919.

2 Walter Laqueur and Barry Rubin, The Israel-Arab Reader (New York: Penguin, 2001), 19.

Обретение такого взаимопонимания действительно возможно. Андре Азулай, еврейский полномочный советник короля Марокко, любит шутить, что он является членом элитного клуба еврейских советников мусульманских монархов. В этом клубе только один член – Азулай. Он – единственный в мире еврей, занимающий такую должность в арабской стране. Азулай признается, что «печально жить в единственной арабско-мусульманской стране, в которой еврей может занимать такой пост». Он посвятил свою жизнь установлению мира между арабами и евреями, и он чувствует себя как арабом, так и евреем одновременно. «Я араб, потому что родился в арабской стране, впитал в себя арабскую культуру и живу среди арабов, – рассказывал Азулай в интервью перед тем, как получил почетную докторскую степень в Университете имени Давида Бен-Гуриона в Негеве, находящемся в г. Беэр-Шева, Израиль. – Если бы я только мог помирить евреев и мусульман, я бы чувствовал, что реализовал цель своей жизни»[1].

Какова цель *вашей* жизни? Достигните ее. Уильям Хатчинсон Мюррей, первый человек, покоривший Эверест, писал:

> Пока человек не решился, он колеблется, он готов отступить – а это всегда неэффективно. Относительно любой инициативы и любого акта творения существует одна элементарная истина, незнание которой губит бесчисленные идеи и самые великолепные планы: в тот момент, когда человек на что-то решается, просыпается Провидение. Из одного этого решения рождается целый поток вспомогательных событий, обращающих в пользу человека самые разнообразные и непредвиденные обстоятельства. Случаются разные встречи, появляется материальная помощь – происходит все то, о чем до этого человек и не мечтал[2].

Хотите ли вы сделать этот мир лучше? Хотите ли вы жить так, будто наше чудесное будущее уже наступило? Как Бог обращался к Адаму в начале Торы: «Где ты?»

---

[1] Orly Halpern, «Moroccon king's Jewish advisor fights for the Palestinian cause. "It makes me a full Jew"», Jerusalem Post, May 31, 2006.

[2] W.H. Murray, The Scottish Himalayan Expedition (London: J.M. Dent & Sons Ltd., 1951), 206.

Резюме

- В условиях мировой глобализации лучшим лидером является тот, кто умеет ставить себя на место другого человека или представителя другой культуры и посмотреть на проблему чужими глазами. Даже (и особенно!) если этим «чужим» является конкурент или враг.
- На иврите слово *хаим* («жизнь») употребляется только в форме множественного числа. Каждый человек – *индивидуальность*, но жизнь в целом не индивидуальна, она протекает в тесной взаимосвязи с жизнями других людей, совместно с ними. Мы все зависим друг от друга. Всего, что вы сделали и чего достигли, вы сделали и достигли не в одиночку.
- Присущий нам этноцентризм не дает нам увидеть мир с точки зрения другого человека и носителя чужой культуры. Неспособность войти в положение другой стороны – самая распространенная причина неудачных переговоров.
- Чтобы понять позицию другого человека, действуйте, как актер. Как вы смотрели бы на жизнь, если бы были убийцей, пекарем или генералом?
- Проникновение в суть культуры (в том числе и вашей) похоже на снимание слоев с луковицы. Первый слой – это символы, то есть то, что вы можете увидеть, услышать, потрогать. Второй слой – рациональное объяснение, то есть то, как представители данной культуры объясняют особенности своего поведения. И третий слой – это «белые пятна», то, о чем представители данной культуры не знают и не догадываются. Чтобы добраться до этого внутреннего слоя, найдите в данной культуре основателей, героев, злодеев и поворотные исторические моменты.
- Эмпатия и сопереживание – важнейшие элементы в системе подготовки чемпионских команд. Или, как учил Махатма Ганди, «маленькая группа людей, исполненных решимости и воодушевленных неугасимой верой в свою миссию, может изменить ход истории». Баскетбольный тренер Фил Джексон помог команде Чикаго Буллз обрести единство, единодушие и даже любовь, благодаря которым Буллз выиграли у Севенти Сиксерс. Сплоченность команды делает возможной практически любую победу.

Приложение

Десять заповедей (Исход 20:1–14)

И изрек Бог все слова сии, говоря:

[1] Я Господь, Бог твой, Который вывел тебя из земли Египетской, из дома рабства.

[2] Да не будет у тебя других богов сверх Меня. Не делай себе кумира и никакого изображения того, что на небе вверху, и что на земле внизу, и что в воде под землею; не поклоняйся им и не служи им, ибо Я Господь, Бог твой, Бог-ревнитель, карающий за вину отцов детей до третьего и четвертого рода тех, кто ненавидит Меня, и творящий милость до тысячных родов любящим Меня и соблюдающим заповеди Мои.

[3] Не произноси имени Господа, Бога твоего, попусту.

[4] Помни день субботний, чтобы святить его. Шесть дней работай и делай всякое дело твое; А день седьмой – суббота – Господу, Богу твоему; не делай никакого дела ни ты, ни сын твой, ни дочь твоя, ни раб твой, ни рабыня твоя, ни скот твой, ни пришелец, который во вратах твоих. Ибо в шесть дней создал Господь небо и землю, и море и все, что в них, и почил день седьмой. Посему благословил Господь день субботний и освятил его.

[5] Чти отца твоего и мать твою, дабы продлились дни твои на земле, которую Господь Бог твой, дает тебе.

[6] Не убивай.

[7] Не прелюбодействуй.

[8] Не кради.

[9] Не отзывайся о ближнем твоем свидетельством ложным.

[10] Не домогайся дома ближнего твоего; не домогайся жены ближнего твоего, ни раба его, ни рабыни его, ни быка его, ни осла его, ничего, что у ближнего твоего.

Семь законов Ноя

Семь законов Ноя, известные также как Семь заповедей Ноевых, – семь нравственных законов, которые, согласно Талмуду, Бог передал Ною как заповеди, обязательные для исполнения всеми людьми (Бытие (Берешит) 9:4–6). Согласно иудаизму, любой нееврей, живущий по этим заповедям, является праведником мира.

1. Запрет идолопоклонства: не создай себе кумира.
2. Запрет убийства: не убивай.
3. Запрет воровства: не укради.
4. Запрет прелюбодеяния: не прелюбодействуй.
5. Запрет богохульства: не богохульствуй.
6. Запрет жестокости по отношению к живым существам: не употребляй в пищу плоть, отрезанную от любого не умерщвленного предварительно животного.
7. Обязанность создания справедливых законов: создай эффективные органы управления, которые будут следить за исполнением шести предыдущих заповедей.

Тринадцать принципов веры

Когда раввин, целитель, философ и космополит XII века Маймонид сформулировал 13 принципов веры, они вызвали полемику и затем были забыты на нескольких веков. Но в конце концов, они стали самыми распространенными постулатами иудаизма:

1. Я верю полной верой, что Творец, Чье имя благословенно, творит и правит всеми творениями, и только Он один создавал, создает и будет создавать все существующее.
2. Я верю полной верой, что Творец, Чье имя благословенно, единственен и нет нигде единственности, подобной Его; и только Он один – наш Бог: был, есть и будет.
3. Я верю полной верой, что Творец, Чье имя благословенно, бестелесен, и к Нему не относятся свойства материи, и нет у Него никакого образа.
4. Я верю полной верой, что Творец, Чье имя благословенно, Он первый и Он последний.

5. Я верю полной верой, что Творцу, Чье имя благословенно, и только Ему надо молиться, и запрещено молиться кому-либо, кроме Него.
6. Я верю полной верой, что всё сказанное пророками – истина.
7. Я верю полной верой, что пророчество Моше, нашего учителя, – да покоится он в мире! – было истинным, и что он – вершина пророков, предшествовавших ему и последовавших за ним.
8. Я верю полной верой, что вся Тора, находящаяся сейчас в наших руках, – это та, что была дана Моше-рабейну, – да покоится он в мире.
9. Я верю полной верой, что Тора эта не будет изменена и не будет другой Торы от Творца, Чье имя благословенно.
10. Я верю полной верой, что Творец, Чье имя благословенно, знает все дела людей и все их мысли, как сказано: «Создающий все их сердца – понимает все их дела» (Псалмы, 33:15).
11. Я верю полной верой, что Творец, Чье имя благословенно, воздает добром соблюдающим Его заповеди и наказывает нарушающих Его заповеди.
12. Я верю полной верой в приход Машиаха, и, несмотря на то, что он задерживается, я все же каждый день буду ждать, что он придет.
13. Я верю полной верой, что будет оживление умерших в то время, когда будет на то воля Творца, Чье имя благословенно.

Рекомендуемая литература

Argyris, Chris. 1991. Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review, May-June: 99–109.

Bennis, Warren G. and Burt Nanus. 1985. Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper & Row.

Berne, Eric. [1964] 2004. Games People Play: The Basic Handbook of Transactional

Analysis. New York: Random House.

Bonder, Nilton. 1999. Yiddishe Kop: Creative Problem Solving in Jewish Learning, Lore and Humor. Halifax (Canada): Shambhala.

Branch, Taylor. 1989. Parting the Waters: America in the King Years, 1954-63. New York: Simon & Schuster.

Brands, H.W. 1999. Masters of Enterprise: Giants of American Business from John Jacob Astor and J.P. Morgan to Bill Gates and Oprah Winfrey. New York: Free Press.

Buber, Martin. [1957] 1970. I and Thou. New York: Charles Scribner's Sons.

Buber, Martin. 1963. The Way of Man: According to the Teachings of Hadisism. Secaucus NJ: The Citadel Press.

Buber, Martin. 1982. Das Problem des Menschen. Heidelberg: Lambert Schneider.

Collins, Jim. 2001. Good to Great. New York: HarperBusiness.

Covey, Stephen R. 1991. Principle-Centered Leadership. New York: Summit Books.

Drucker, Peter F. 1988. The Coming of the New Organization. Harvard Business Review, January-February: 45–53.

Drucker, Peter F. 1999. Managing Oneself. Harvard Business Review, March-April: 65–74.

Drucker, Peter F. 2001. The Essential Drucker. New York: HarperBusiness.

Erhard, Werner, Michael C. Jensen and Steve Zaffron. 2007. Integrity: a Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics and Legality.

Harvard NOM Working Paper No. 06–11.

Flaherty, James. 1999. Coaching: Evoking Excellence in Others. Boston: Butterworth-Heinemann.

Flores, Fernando and Terry Winograd. 1986. Understanding Computers and Cognition. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.

Gandhi, Mohandas K. [1927] 1992. An Autobiography, Or The Story of My Experiments with Truth. Ahmedabad (India): The Navajivan Trust.

Ginsburgh, Yitzchak. 1995. The Dynamic Corporation: Involvement, Quality, and Flow. Rechovot, Israel: Gal Einai Publications.

Ginsburgh, Yitzchak. 2001. Awakening the Spark Within. Jerusalem: Linda Pinsky Publications.

Goldberg, Florian and Michael Haensch. 2004. Auf Welche Gipfel Wollen Sie? Berlin: Lardon Media AG.

Goldin, Hyman, ed. and trans. 1962. Ethics of the Fathers. New York: Hebrew Publishing Company.

Goleman, Daniel. 1995. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.

Goleman, Daniel. 2004. What Makes a Leader? Harvard Business Review, January: 82–91.

Goodwin, Doris Kearns. 2006. Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln. New York: Simon & Schuster.

Goss, Tracy, Richard Pascale and Anthony Athos. 1993. The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future. Harvard Business Review Reprint #93603.

HaLevi, Aharon. [13th c. C.E.] 1958. Sefer ha-Chinuch [Book of Education]. Berlin: Eshkol Publishing.

Hamel, Gary. 1996. Strategy as Revolution. Harvard Business Review, July-August: 69–82.

Hamel, Gary and C.K. Prahalad. 1989. Strategic Intent. Harvard Business Review, May-June: 63–76.

Handy, Charles. 1995. Trust and the Virtual Organization. Harvard Business Review, May-June: 40–50.

Hargrove, Robert. 2002. Masterful Coaching. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Heidegger, Martin. 1968. What Is Called Thinking? J. Glenn Gray, trans. New York: Harper & Row.

Heschel, Abraham J. [1951] 2005. The Sabbath. New York: Farrar Straus Giroux.

Hofstede, Geert. 2001. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Jackson, Phil. 1995. Sacred Hoops: Spiritual Lessons of a Hardwood Warrior. New York: Hyperion.

Jacobson, Simon. 2004. Toward a Meaningful Life, New Edition: The Wisdom of the Rebbe.

Menachem Mendel Schneerson. New York: Harper Paperbacks.

Kabat-Zinn, Jon. 2005. Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life. New York: Hyperion.

Katzenbach, J.R. and D.K. Smith. 1993. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Kotter, John P. 1990. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press.

Kotter, John P. and James K. Leahy. 1993. Changing the Culture at British Airways. Harvard Business School Case #9-419-009.

Liadi, Schneur Zalman. 2000. Tanya. Brooklyn, NY: Kehot Publication Society.

Machiavelli, Niccoló. 1961. The Prince. Luigi Ricci, trans. London: Penguin Classics.

Manchester, William. 1983. The Last Lion: Winston Spencer Churchill, Visions of Glory 1874–1932. New York: Dell Publishing.

Manchester, William. 1989. The Last Lion: Winston Spencer Churchill, Alone 1932–1940. New York: Dell Publishing.

Mandela, Nelson R. 1994. Long Walk to Freedom. Boston: Little, Brown and Company.

Matt, Daniel Chanan, ed. 2002. Zohar: Annotated & Explained. Woodstock, VT: Skylight Paths Publishing.

Matt, Daniel Chanantrans. 2003/2005. The Zohar: Pritzker Edition, vols. 1, 2, 3. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Maturana, Humberto and Francisco Varela. 1987. The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding. Boston: Shambhala.

Messick, David M. and Max H. Bazerman. 1996. Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making. Sloan Management Review, Winter: 9–22.

Northouse, Peter G. 1997. Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage.

Orwell, George. 1946. Politics and the English Language. Horizon.

Perlow, Leslie A. 2003. When You Say Yes But Mean No: How Silencing Conflict Wrecks Relationships and Companies... and What You Can Do About It. New York: Crown Business.

Prahalad, C.K. 2004. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Philadelphia: Wharton School Publishing.

Prahalad, C.K. and Kenneth Lieberthal. 1998. The End of Corporate Imperialism. Harvard Business Review, July-August: 69–79.

Rahman, Anisur. 1993. People's Self-Development: Perspectives on Participatory Action Research. London: Zed Books.

Raskin, Aaron. 2003. Letters of Light: A Mystical Journey Through the Hebrew Alphabet. Brooklyn, NY: Sichot in English.

Sathe, Vijay. 1985. How to Decipher and Change Organizational Culture. In Ralph H. Kilman, Mary J. Saxton, and Roy Serpa, eds., Gaining Control of the Corporate Culture (pp. 230–261). San Francisco: Jossey-Bass.

Scherman, Nosson (ed.). 1998. The Chumash, Stone Edition. Brooklyn, NY: Mesorah Publications.

Scherman, Nosson 2001. The Tanach, Stone Edition. Brooklyn, NY: Mesorah Publications.

Scherr, Allan L. 2005. Managing for Breakthroughs in Productivity. Barbados Group Working Paper No. 1-05.

Schneerson, Menachem M. 1995. Hayom Yom. Brooklyn, NY: Kehot Publication Society.

Schneerson, Menachem M. 1964. Likutei Sichot. An Anthology of Talks. New York: Kehot Publication Society.

Schochet, Jacob Immanuel. 1988. Mystical Concepts in Chassidism. Brooklyn: Kehot Publication Society.

Schulz von Thun, Friedemann. 1981. Miteinander Reden: Störungen und Klärungen: Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Hamburg: Rowohlt.

Senge, Peter. 1990. The Leader's New Work: Building Learning Organizations. Sloan Management Review, Fall: Reprint #3211.

Solomon, Robert C. and Fernando Flores. 2001. Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life. Oxford, England: Oxford University Press.

Spang, Peter. 1998. Zennis: An Innovative Approach to Changing Your Mind, Your Play, and Your Entire Tennis Experience. New York: Perigee Trade.

Steinsaltz, Adin. 2006. Essential Talmud. New York: Basic Books.

Stogdill, R.M. 1974. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: Free Press.

Sun Tzu. [500 BCE] 1963. The Art of War. Samuel B. Griffith, trans. London: Oxford University Press.

The Hunger Project. 1996. Unleashing the Human Spirit: Principles and Methodology of The Hunger Project.

Tichy, Noel M., Ram Charan and Lawrence A. Bossidy. 1995. The CEO As Coach: An Interview with AlliedSignal's Lawrence A. Bossidy. Harvard Business Review, April: 69–78.

Twist, Lynne. 2003. The Soul of Money: Transforming Your Relationship with Money and Life. New York: W.W. Norton.

Varela, Francisco. 1999. Ethical Know-How: Action, Wisdom and Cognition. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Von Foerster, Heinz. 2003. Understanding Understanding: Essays on Cybernetics and Cognition. New York: Springer Verlag.

Watzlawick, Paul. 1984. Invented Reality: How Do We Know What We Believe We Know? (Contributions to constructivism). New York: W.W. Norton.

Weber, Max. 1946, 1958. Bureaucracy. In H. H. Gerth and C. Wright Mills, eds.

From Max Weber: Essays in Sociology (pp. 196–244). Oxford, England: Oxford University Press.

Weinstein, Simcha. 2006. Up, Up, and Oy Vey! How Jewish History, Culture and Values Shaped the Comic Book Superhero. Baltimore MD: Leviathan Press.

Wineberg, Yosef, Sholom Wineberg and Levi Wineberg. 1998. Lessons in Tanya. Brooklyn, NY: Merkos L'Inyonei Chinuch.

Wouk, Herman. 1992. This Is My God. Lebanon, IN: Back Bay Books.

Zaleznik, Abraham. 1992. Managers and Leaders, Are They Different? Harvard Business Review, March-April: 126–138.

Zweifel, Thomas D. 2002. Democratic Deficit? Institutions and Regulation in the European Union, Switzerland and the United States. Lanham, MD: Lexington Books.

Zweifel, Thomas D. 2003. Communicate or Die: Getting Results Through Speaking and Listening. New York: SelectBooks.

Zweifel, Thomas D. 2003. Culture Clash: Managing the Global High-Performance Team. New York: SelectBooks.

Zweifel, Thomas D. 2005. International Organizations and Democracy: Accountability, Politics, and Power. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.

Другие книги Раввина и Президента

Letters of Light: A Mystical Journey Through the Hebrew Alphabet

Автор: Аарон Раскин (издательство Sichot in English).

«Я сердечно рекомендую книгу раввина Раскина, посвященную еврейскому алфавиту. Она отражает любовь нашего народа к учению.»

Эли Визель

Communicate or Die: Getting Results Through Speaking and Listening

Автор: Томас Д. Цвайфель (издательство SelectBooks).

«Эту книгу должен прочитать каждый. Пожертвуйте одним вечером развлечений и измените свою жизнь и работу к лучшему на годы вперед.»

Али Велши, телеведущий, CNN

Culture Clash: Managing the Global High-Performance Team

Автор: Томас Д. Цвайфель (издательство SelectBooks).

«Если бы эта книга была у меня в руках тогда, когда я только встал на путь глобализации, она позволила бы мне сэкономить огромное количество времени и избежать многих неприятностей. Я рекомендую любому международному менеджеру прочитать эту книгу в обязательном порядке.»

Д-р Мартин Кросс,
президент Novartis, Австралия

Democratic Deficit? Institutions and Regulation in the European Union, Switzerland and the United States

Автор: Томас Д. Цвайфель (издательство Lexington Books).

«Новаторская книга Томаса Цвайфеля предоставляет убедительный эмпирический анализ прозрачности и ответственности компаний в Европейском союзе. Это обязательная для чтения книга.»

Эндрю Моравчик, профессор Принстонского университета
и корреспондент Newsweek

International Organizations and Democracy: Accountability, Politics and Power

Автор: Томас Д. Цвайфель (издательство Lynne Rienner Publishers).

«Доступная любому читателю книга Цвайфеля подготавливает почву для компетентных дискуссий на тему "Какое место занимаем мы, люди, в мире международного управления?"»

Шепард Форман,
директор Центра по международному сотрудничеству
Университета Нью-Йорка

Книги, готовящиеся к выходу в свет:

Written by the Hand of God

Автор: Аарон Раскин (издательство Sichot in English).

Coaching Leaders to Meet the Future: 12 Steps to Unleash People Power and Performance

Автор: Томас Д. Цвайфель (издательство SelectBooks).

Strategy-In-Action: Marrying People, Planning and Performance

Авторы: Томас Д. Цвайфель и Эдвард Дж. Бори (издательство SelectBooks).

Практикум для лидеров

Если Вы заинтересованы в практическом применении принципов, изложенных в книге «Раввин и Президент», в вашей организации, свяжитесь с раввином Аароном Раскином (*ravraskin@aol.com*) или Томасом Д. Цвайфелем (*tdz@swissconsultinggroup.com* или *tdz2@columbia.edu*), и/или посетите сайт *www.swissconsultinggroup.com*, на котором вы сможете найти информацию о других книгах по лидерству, методиках, семинарах, а также индивидуальной работе с клиентами, направленной на достижение крупных сдвигов в их деятельности.

Десять заповедей для лидеров XXI века

Насыщенный практическими занятиями междисциплинарный семинар, занимающий полдня или один день. Участники семинара применяют на практике новейшие, неподвластные времени принципы и методики, изложенные в книге «Раввин и Президент». Они получают полезные знания и опыт, необходимый для достижения непреходящего успеха.

Лидерство в действии

Двухдневный семинар / программа, в ходе которого участники смогут развить в себе лидерские качества и методично заполнить пробелы, мешающие реализации лидерского потенциала в организации. Семинар учит участников каждый день жить будущим и нацеливает их на достижение высоких результатов с помощью создания 100-дневных лидерских проектов.

Стратегия в действии

Динамичная программа по выработке стратегии, состоящая из семи этапов. Сначала проводятся беседы, нацеленные на выработку общего понимания и создание «Белой книги» для клиентов. В ходе последующего двухдневного семинара команда менеджеров сплачивается вокруг серьезной деловой проблемы и изящного решения – видения или каркаса стратегии. Наконец, в ходе пробных мероприятий участники объединяют будущее и настоящее в единое целое, получают внешнюю реакцию на выработанную ими стратегию и быстрые результаты.

Коучинг в действии

Эта программа, занимающая от 6 до 12 месяцев, предназначена для руководителей (или команд руководителей). Она способствует быстрому развитию лидерских способностей с помощью решения той или иной проблемы, связанной с бизнесом или руководством.

Коммуникация или смерть

Двухдневный семинар, который дает лидерам принципы и инструменты эффективного общения в командах и/или организациях.

Конфликт культур

В ходе этого двухдневного семинара лидеры учатся избегать ошибок при работе в других культурах (или с другими культурами) (например, в виртуальных командах или при аутсорсинге) и достигать нужных результатов, проявляя уважение к обычаям и ценностям представителей других культур.

Алфавитный указатель

Цифры

3M, компания, 273

A

Adelphia, компания, 27, 29
AIG, компания, 27, 218
Alibila, компания, 215
Allied Signal, компания, 174
Andersen, компания, 26
AOL, компания, 27
Apple, компания, 112

B

Bank of Japan, банк, 27
Bear Stearns, банк, 26
Berkshire Hathaway, компания, 34
BlackBerry, торговая марка, 136
Boeing, компания, 27
Brain-Quicken, компания, 154
British Airways, компания, 84
Bud Light, торговая марка, 305
Burson Marsteller, компания, 32

C

Catalytica, компания, 206
Chase Manhattan Bank, банк, 288
Chemical Bank, банк, 288
ChoicePoint, компания, 123
Chrysler, компания, 81, 96, 289
Citigroup, компания, 139, 175, 218
Columbia Sportswear, компания, 46
Computer Associates, компания, 27

D

DaimlerChrysler, компания, 96, 289
Daimler, компания, 96, 289
Digital Equipment Corporation, компания, 110

E

Enron, компания, 26, 27, 29, 139, 179, 217

F

Fidelity Investments, компания, 30
Ford Explorer, марка автомобиля, 229
Ford Motor, компания, 33
Ford, компания, 228

G

General Electric, компания, 174, 183
Global Crossing, компания, 27
Google Answers, проект, 275
Google, компания, 53, 190, 231, 275

H

HealthSouth, компания, 27
Home Depot, компания, 27, 33
Hudson, компания, 120

I

IBM., компания, 257
IDT, компания, 243
Intel, компания, 92, 143

J

Johnson & Johnson, компания, 234
JPMorgan Chase, банк, 26

K

Kraft Foods, компания, 33

L

Leucadia, компания, 294
Linux, торговая марка, 257

M

Marks & Spencer, компания, 125
Marsh & McLennan, компания, 68
Marsh McLennan, компания, 27
McDonalds, компания, 81
Merrill Lynch, компания, 218
Microsoft, компания, 112, 189
Monsanto, компания, 28

N

NASA, агентство, 171
Nike, компания, 33
Nokia, компания, 76, 99

O

Opel, компания, 217

P

Parmalat, компания, 27
Peregrine Systems, компания, 29
Perrier, торговая марка, 235
Pfizer, компания, 33, 274
Post-It, торговая марка, 273
Prudential, компания, 27
Putnam, компания, 27

R

RadioShack, компания, 33
Redress, программа, 209
Rubbermaid, компания, 184

S

Siemens, компания, 217
Sony, компания, 273
Source Perrier, компания, 235
Southwest Airlines, компания, 37, 53
Swissair, компания, 26

T

The Hunger Project, организация, 98, 252, 255
Timberland Company, компания, 249
Tyco International, компания, 27, 29

U

UnitedHealth, компания, 33
US Airways, компания, 302

V

Vodafone, компания, 124

W

WalMart, компания, 175
Warner Brothers, компания, 174
Worldcom, компания, 29
WorldCom, компания, 26, 27

X

Xerox, компания, 265

Y

Yahoo, компания, 174

А

Аарон, 309
Авраам, 56, 241
Адам, 56, 58, 72, 145, 213, 264, 272
Азулай, Андре, 311
Айснер, Майкл, 191
Акива, 163, 177
Аллен, Пол, 189
Аннан, Кофи, 28
Аншутц, Филипп, 261
Арафат, Суха, 219
Арафат, Ясир, 219
Армантьер, город во Франции, 306
Ашгаха пратит, 203

Б

Баджадж, Джамналал, 246
Баджадж, Рамкришна, 247
Базель, город, 40
Балмер, Стивен, 189, 190, 237
Барад, Джилл, 269
Баффет, Уоррен, 33, 81, 233, 247, 300
Бергман, Ингмар, 156
Блумберг, Майкл, 81, 247
Бовуар, Симона де, 222

Бойз, Дэвид, 113
Бойл, Гертруда, 45
Бойл, Тим, 45
Болдуин, Алек, 187
Босворт, Адам, 53
Боссиди, Лоренс, 174
Боулдинг, Кеннет, 27
Брин, Сергей, 53, 231
Брукс, Дэвид, 86
Бубер, Мартин, 223
Буним, 50
Буш, Джордж, 88
Бэйли, Дэниел, 217

В

Вайнштейн, Харви, 191
Вейцман, Хаим, 310
Векс, Майкл, 128
Веспасиан, 216
Виагра, торговая марка, 274
Винник, Гэри, 27
Вирсавия, 145, 213
Виттер, Дэвид, 214
Вольтер, 62

Г

Гамбург, город в ФРГ, 204
Ганди, Махатма, 66, 141, 155, 196, 227, 247
Гарлинхауз, Брэд, 137
Гейтс, Билл, 66, 81, 112, 144, 173, 189, 247
Герцль, Теодор, 40
Гиллель, 286
Гитлер, Адольф, 262
Голиаф, 92, 213
Голт, Стэнли, 184
Готти, Джон, 180
Грант, Хорас, 192
Гремиц, город в ФРГ, 205
Греццо, Шарлотта, 125
Гринберг, Джеффри, 27, 68
Гринберг, Морис, 27, 67, 218, 223
Гроув, Энди, 92, 143

Д

Давид, 92, 144, 145, 213, 223
Далай-лама, 148
Дарфур, провинция, 220
Дейтш, Мордехай, 243
Декарт, Рене, 31, 69
Делл, Майкл, 106, 109
Де Ниро, Роберт, 169
Десаи, Махадев, 196
Джексон, Фил, 142, 192, 307
Джобс, Стивен, 300
Джонас, Говард, 243
Джонсон, Пол, 217
Джордан, Майкл, 173
Диана, 290
Дизраэли, Бенджамин, 263
Дилан, Боб, 51
Диуф, Абду, 90
Древо Познания, 145, 213, 272

Е

Ева, 56, 145, 213, 264, 272

З

Закон Сарбейнза-Оксли, 29
Залман, Шнеур, 169, 204, 272
Занс, город, 238
Золотой телец, 79, 145, 213
Зусия, 50

И

Иаков, 144, 193, 241, 264
Иезекииль, 295
Иеффай, 292
Иисус Навин, 81
Иммельт, Джеффри, 287
Иов, 267
Иосиф, 193
Иофор, 154
Исаак, 241
Иуда, 212

К

Кабат-Зинн, Джон, 142
Каббала, 34, 49
Карибский кризис, 170
Карнеги, Эндрю, 33, 150, 242
Кейз, Стивен, 27
Кейнс, Джон Мейнард, 62
Келлехер, Херб, 37, 53
Кеннеди, Джон, 33, 96, 170, 214
Кеннеди, Роберт, 170
Керкорян, Кирк, 290
Кернс, Дэвид, 265
Кестнер, Эрих, 243
Кинг, Мартин Лютер, 102, 152, 213
Клеменс, Роджер, 29
Клинтон, Билл, 198, 286
Клятва Рютли, 299
Козловски, Л. Деннис, 248
Корчак, Януш, 74
Крок, Рэй, 81
Кузьмин, Александр, 128
Кушнер, Гарольд, 206

Л

Лабрек, Томас, 289
Лаван, 264
Лашон хара, 126
Леви, Риккардо, 206
Лейб, Аарон, 159
Лей, Кеннет, 217
Линкольн, Авраам, 75, 96
Луковая модель, 297
Луковски, Марк, 190
Лурия, Исаак, 188, 271
Лутц, Боб, 289
Луцатто, Моше Хаим, 228
Лэй, Кеннет, 27

М

Маймонид, Моше, 71, 95, 177, 203, 254, 314
Макджилликадди, Джон, 288
Маккарти, Озеола, 247
Мандела, Нельсон, 75, 101, 141, 197, 225
Марино, Дэниэл, 217
Маркс, Джон, 292
Маршалл, Колин, 84
Мегион, город, 128
Меир, Голда, 70
Мерил, Дуглас, 275
Мертон, Роберт, 157
Миньян, 303
Митнагдим, 58
Мишел, Уолтер, 102
Модель Рауля Хулия, 252
Моисей, 46, 49, 73, 79, 82, 92, 101, 109, 129, 131, 144, 154, 176, 186, 269, 309
Монтефиоре, Мозес, 242
Монье, Луи, 53
Морган, Роберт, 120
Муизард, Регина, 215
Мулкахи, Энн, 266
Мур, Гордон, 92
Мюррей, Уильям, 311

Н

Нарделли, Боб, 27
Нефф, Джон, 289
Николсон, Найджел, 125
Ницше, Фридрих, 129
Нобель, Альфред, 33, 87
Ной, 145

О

Ога, Норио, 273
Олилла, Йорма, 77
Олсен, Кен, 110
Онан, 212
О'Нил, Стэнли, 218
Оруэлл, Джордж, 111

П

Пайк, Роб, 53
Пальмизано, Сэмюэль, 257
Паркс, Роза, 277
Паунд, Ричард, 29
Пейдж, Ларри, 53, 231
Пепси-кола, торговая марка, 294
Перлоу, Лесли, 120
Пиппен, Скотти, 308

Пирер, Хайнрих фон, 217
План Маршалла, 302
Понзи, Чарльз, 216
Потифар, 194
Почтовая служба США, 208
Принс, Чарльз, 218
Проновост, Питер, 172
Прудон, Пьер Жозеф, 240

Р

Раберн, Верн, 189
Раскин, Аарон, 39
Раскин, Штерни, 198
Рахиль, 264
Рашба, 149
Раши, 70
Рейнолдс, Роберт, 30
Рейти, Джон, 136
Рив, Кристофер, 226
Рильке, Райнер Мария, 25, 47, 159, 266
Роллинс, Сонни, 74
Росс, Лесли Гейнс, 32
Роуленд, Арнольд, 171
Роулингс, Джерри, 65
Роуч, Ричард Джеймс, 224
Рубин, Роберт, 139
Рузвельт, Франклин, 33

С

Саадия Гаон, 89
Салк, Жонас, 258
Самуэль Израиль III, 27, 217
Сартр, Жан-Поль, 222
Сатфин, Мэри, 303
Свой человек, фильм, 226
Сегал, Иегошуа, 168
Семел, Терри, 174
Семь законов Ноя, 314
Сефирот, 34
Силверстейн, Ллойд, 27
Сильвер, Спенсер, 273
Синай, гора, 79
Скиллинг, Джеффри, 27, 217, 266
Скорсезе, Мартин, 169
Соломон, 284
Спитцер, Элиот, 28, 214, 224
Спрюэлл, Лэтрелл, 200
Спэнг, Питер, 142
Старк, Пит, 301
Стейнберг, Джозеф, 294
Стюарт, Марта, 27, 223
Сугихара, Тиуне, 295
Сук, Хванг У, 218
Схема Понзи, 216
Сяоюй, Чжэн, 219

Т

Тейлор, Фредерик, 31
Телл, Уильям, 300
Тернер, Тед, 248, 262
Торвальдс, Линус, 257
Трамп, Дональд, 30
Трамп, Фред, 175
Тринадцать принципов веры, 314
Тун, Фридеманн Шульц фон, 132
Тфилин, 38

У

Уейлл, Сэнфорд, 175
Уинфри, Опра, 81
Уолтон, Сэм, 175
Уотсон, Томас, 33
Урия, 213
Уэлч, Джек, 150, 174, 183, 280, 287
Уэст-Пойнт, 293

Ф

Фамарь, 212
Фарадей, Майкл, 34
Федерер, Роджер, 187, 300
Фейнман, Ричард, 62
Фейсал, 310
Феррисс, Тимоти, 154
Фестоу, Эндрю, 27, 179, 217
Филадельфия Севенти Сиксерс, баскетбольный клуб, 192, 308
Флесснер, Пол, 76
Фоли, Марк, 214
Форд, Уильям Клэй, 228
Фрай, Арт, 273
Фромм, Эрих, 202

Х

Хазей, Алан, 249
Хайдеггер, Мартин, 163
Хаим, 238
Ханаан, 269
Ханука, религиозный праздник, 90
Хасидизм, течение в иудаизме, 49
Хелмсли, Леона, 66
Хендрикс, Джеймс, 131
Хешель, Авраам Иехошуа, 146, 221
Хокинг, Стивен, 226
Хоторнские эксперименты, 59
Хоторнский эффект, 59
Хофстеде, Геерт, 297
Хулия, Рауль, 252
Хусейн, Саддам, 28

Ц

Цадик, 58
Цараат, 126
Цвайфель, Томас, 39
Цедака, 241
Цемах-Цедек, 276
Цениш, Курт, 306

Ч

Чемберлен, Невилл, 262, 268
Черчилль, Уинстон, 32, 33, 70, 102, 140, 152, 262, 268
Чикаго Буллз, баскетбольный клуб, 192, 308

Ш

Шаммай, 285
Шарон, Ариель, 219
Шарон, Омри, 219
Шварц, Джеффри, 249
Шварценеггер, Арнольд, 66
Шварц, Натан, 249
Шела, 212
Шерр, Алан, 272
Шипли, Уолтер, 288
Шмидт, Гельмут, 82
Шмидт, Эрик, 190
Шмоне Эсре, 55
Шмуэль, 286
Шнеерсон, Йосеф, 159
Шнеерсон, Леви Ицхак, 178
Шнеерсон, Менахем-Мендел, 20, 169, 206, 241, 243
Шолом Довбер, 123, 197, 287
Шоу, Джордж Бернард, 55, 120
Шофар, 38
Шремпп, Юрген, 96, 289
Штраус, Давид, 40

Э

Эбберс, Берни, 27
Эдисон, Томас, 274
Эйнштейн, Альберт, 73, 304
Элиэзер, Исраэль, 119, 144, 238
Эмпатия, 286

Я

Якокка, Ли, 81
Янг, Джером, 29
Янг, Джерри, 174

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-179-0, название «Раввин и Президент. Десять заповедей для лидеров XXI века» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, атакже сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.