

ПРАВСТВЕННОЕ ЛИДЕРСТВО

Александр Дианин-Хавард

Москва 2019

Третье издание, исправленное и дополненное.

УДК 30
ББК С 60

ISBN 978-5-9901538-1-3

© Александр Дианин-Хавард

В этой книге автор показывает, что подлинное лидерство может быть только нравственным. «Нравственное лидерство» – системное изложение того, что мы должны знать, и того, что мы должны делать, если желаем стать лидерами. Книга сочетает философскую глубину с ясностью и четкостью изложения, системность – с яркими и практическими образами.

Александр Кириллович Дианин-Хавард – автор Системы Нравственного Лидерства и основатель Института Нравственного Лидерства. Александр Кириллович – автор четырех книг: «Нравственное лидерство» (2007), «Сотворённый для величия» (2011), «Мой русский путь» (2014) и «От темперамента к характеру» (2018). Эти книги переведены на десятки языков. Александр Кириллович – внук эмигрантов первой волны. Он родился и учился в Париже, работал адвокатом в Страсбурге и Хельсинки. С 2007 года живет в Москве.

«Ключевая особенность этой книги как раз в ее названии и заключается. Путь лидерства – это путь нравственного развития человека. Настоящий потенциал человека относится к добродетелям, о которых идет речь в этой книге, а не в освоении навыков презентации или продажи. Это книга не для исполнителей, а для тех, кто является идеологическим ядром того дела, которое он создает».

Радислав Гандапас, самый титулованный бизнес-тренер России

«Нравственное лидерство – захватывающая книга. Самая подлинная реальность, с которой нужно во всем исходить – это человек. А человек – тайна».

Франсуа Мишлен, «Мишлен», генеральный директор

«В нашем сложном мире простота бесценна. Нравственное лидерство сочетает философскую глубину с ясностью и простотой изложения. Это редкая, потрясающая вещь».

Тимо Сойни, Министр иностранных дел Финляндии

«Нравственное лидерство оставляет глубокий след в сознании».

Екатерина Успенская, «Уралсиб», директор по управлению персоналом

«Нравственное лидерство – книга, которая никогда не потеряет своей актуальности. Прочитав ее, вы будете постоянно и неосознанно ее цитировать».

Сари Эссайя, чемпионка мира по спортивной ходьбе

«Нравственное лидерство – это подлинное лидерство».

Петрас Масиулис, «Tele2», генеральный директор

*Моим бабушкам и дедушкам,
Нине и Павлу, Мадлен и Арчилу*

СОДЕРЖАНИЕ

От автора

Введение: Лидерство – это характер

Часть I. Величие и служение

Глава 1. Великодушие. *Устремленность к великому*

Глава 2. Смирение. *Преданность служению*

Глава 3. Просто сказать «нет»

Часть II. Практическая мудрость и сила воли

Глава 1. Благоразумие. *Принимать верные решения*

Глава 2. Мужество. *Рисковать и держаться курса*

Глава 3. Самообладание. *Управлять эмоциями*

Глава 4. Справедливость. *Воздавать каждому свое*

Часть III. Лидерами не рождаются, ими становятся

Глава 1. Аретология. Наука о добродетелях

Глава 2. Мы – то, что привычно делаем

Глава 3. Единство добродетелей

Глава 4. Сердце, разум и воля

Часть IV. Лидерство и самореализация

Глава 1. Нравственный облик лидера

Глава 2. Добродетель и самореализация

Глава 3. Ловушки нормативной этики

Часть V. Практические шаги

Эпилог

Постскриптум: Воздействие христианской жизни

Слова признательности

Не маши крыльями, как курица, если можешь вознестись, как орел.

Хосемария Эскрива, Путь, 7

ОТ АВТОРА

Одно случайное происшествие, столь же прекрасное, сколь и неожиданное, вспоминается мне всякий раз, когда я встречаюсь с величием человеческого сердца.

Это произошло во время автобусной поездки из Санкт-Петербурга в Хельсинки чрезвычайно холодным зимним утром в 1992 году, вскоре после падения коммунизма. Это было время сокращения производства, космической инфляции и безудержного роста безработицы во всем бывшем Советском Союзе. Русские люди пожилого возраста оказались в особенно трудных обстоятельствах, когда инфляция поглотила их и без того маленькие пенсии. Многие из них вынуждены были собирать пустые бутылки в мусорных баках. Для них это был единственный способ выжить.

Когда направляющийся в Финляндию автобус мчался по территории России, меня поразил контраст между девственным зимним пейзажем, проносившимся мимо моего окна, и не слишком моральной атмосферой в автобусе.

Пассажир впереди меня был абсолютно пьян.

Пассажир справа потчевал меня рассказами о потерянном уик-энде... Еще в Питере, на автобусной остановке, он хотел предложить мне сигарету, но, засунув руку не в тот карман, вытащил оттуда пачку презервативов.

К моему облегчению, наш автобус вскоре прибыл на стоянку у железнодорожного вокзала Выборга, последнего русского города перед финской границей. Яркий солнечный свет падал на недавно выпавший снег. Я закутался потеплее и отправился исследовать местность вокруг станции.

Здесь я встретил старую женщину, которая рылась в куче мусора, чтобы найти что-то, что она могла бы сдать за деньги в пункте приема вторсырья. Я опустил руку в карман и вынул несколько рублей, которые у меня еще оставались: «Бабушка, возьмите, пожалуйста». Она посмотрела мне прямо в глаза, лучезарно улыбнулась, и я заметил, что она моложе, чем кажется. Не желая отстать от автобуса, я заспешил обратно.

Как раз когда я садился в автобус, я услышал голос позади. Это была та самая пожилая женщина; она быстро подошла ко мне с сияющей улыбкой и с букетом цветов в протянутой руке. Я взял цветы. Она ушла, не сказав ни слова.

Мы пересекли границу. Я откинулся на сиденье, закрыл глаза и представил себе, как она покупала цветы на те деньги, в которых отчаянно нуждалась, к тому же не будучи вполне уверенной, что найдет меня. Я изумлялся ее благородству. Меня обуревали радость, глубокая любовь к жизни и желание обращать и очищать свое сердце, становиться лучше.

Нет ничего необычного в том, что встреча с добродетелью заставляет душу воспарить, как будто у нее выросли крылья.

В этой книге и на встречах по лидерству, которые я провожу с людьми весьма различных культур, языков и религий, я стараюсь передать что-то из того, что старая женщина из Выборга передала мне. Для меня нет большего удовольствия, чем видеть, как у моих студентов и читателей зарождается желание нравственно возрастать, ежедневно и сознательно упражняясь в человеческих добродетелях. Когда они осознают, что лидерство есть *добродетель в действии*, я чувствую, как воспаряют их души.

ВВЕДЕНИЕ

Лидерство – это характер

Лидерство – вопрос характера. Само намерение возвращать в себе характер – это уже акт лидерства.

Мы развиваем свой характер посредством настойчивого воспитания в себе нравственных добродетелей.

Нравственные добродетели – это стабильные качества ума, воли и сердца. Они приобретаются путем повторения благородных поступков.

По мнению древних греков, *основные добродетели* – это благоразумие (привычка принимать верные решения), мужество (привычка держаться курса), самообладание (привычка управлять эмоциями) и справедливость (привычка воздавать каждому должное).

В Книге Премудрости Соломона¹ сказано, что для людей ничего нет полезнее в жизни, чем самообладание, благоразумие, справедливость и мужество. То, что Ветхий Завет упоминает четыре основные добродетели, показывает, как высоко ценили евреи мудрость древних греков.

Помимо основных добродетелей есть две добродетели – великодушие и смирение, – которые нужно обязательно упомянуть, поскольку они сыграют центральную роль в лидерстве.

Великодушие чаще всего означает щедрость души, готовность бескорыстно жертвовать своими интересами для других. Но у этого термина есть и другое значение: великодушен тот, кто стремится к великому, потому что он осознает свое достоинство и величие как человек. В этой книге я употребляю термин «великодушие» только в этом последнем смысле.

Смирение – это привычка жить в истине по отношению к Богу (осознание нашего тварного бытия), к самому себе (осознание нашей силы и слабости), к другим (служение людям). В этой книге я употребляю термин «смирение» чаще всего в этом последнем смысле. В лидерстве под смирением подразумевается служение.

¹ Прем 8:7. Книга Премудрости Соломона – книга Ветхого Завета, входящая в число так называемых Учительных книг (от изд.).

Добродетель – это не просто «ценность», в которую мы верим. Это *динамическая* сила, которая увеличивает нашу способность к действию. Добродетель – это существенная часть нашей эффективности и компетентности. Психолог с Гарвардским дипломом, но без благоразумия, никогда не даст своим клиентам здравый совет. Генеральный директор со степенью магистра делового администрирования, но без мужества, с трудом примет необходимые для жизни предприятия решения. Священник со степенью по богословию, но без великодушия, не будет развиваться как личность, и не будет развивать свою паству.

Из этих простых примеров мы видим, что профессиональная компетентность требует большего, чем обладание академическим или техническим знанием. Она требует добродетели, которая просвещает разум (благоразумие), укрепляет волю (мужество, самообладание и справедливость) и очищает сердце (великодушие и смирение).

Лидеры определяются по степени их великодушия и смирения. Лидер устремлен к великому (великодушие) и предан служению (смирение). У лидера всегда есть высокая мечта, которую он неизменно превращает в служение.

Великодушие и смирение – это добродетели сердца. На них строится харизма лидера. Харизма не строится на магнетизме. Русский полководец Александр Васильевич Суворов с его обезьяньей физиономией не отличался своим магнетизмом. Президент США Авраам Линкольн – не больше: он никогда не выступал публично без заранее подготовленного текста. Робер Шуман, политический основатель Евросоюза, – еще меньше: народ засыпал, когда слушал его; внешне он походил на человека, родившегося стариком. Суворов, Линкольн, Шуман – не «магниты», не магнетические личности, а лидеры. Их харизма – не во внешности, не в ораторском искусстве, а в прочных качествах сердца.

Великодушие и смирение переживают тяжелые времена. Причудливая смесь индивидуализма и коллективизма порождает целые поколения мелких, малодушных людей. Каждый защищает границы своего «я» (индивидуализм), при том что общество смотрит на это «я» как на явление, имеющее ничтожное значение (социализм). Получается «Я, Я, Я...» – но «Я» как небытие, как ничто.

Великодушие и смирение (добродетели сердца) – это *сущность (специфика)* лидерства. Благоразумие, мужество, самообладание и справедливость (добродетели ума и воли) – это *фундаменты (опора)* лидерства. Все лидеры – герои (без мужества нет

лидерства), но не все герои – лидеры (есть герои, никогда не практиковавшие великодушие и смирение).

Добродетель создает доверие, без которого лидерство не может осуществляться. Если мы заменяем добродетель техниками коммуникации, значит мы не лидеры, а манипуляторы. Манипулятор – обманщик, и обман рано или поздно раскрывается.

Римляне различали два понятия: *potestas* и *auctoritas*. *Potestas* – это юридическая власть, присущая должности. *Auctoritas* – это нравственная власть, проистекающая из характера. Лидеры руководят посредством *auctoritas*. Кто лишен подлинного авторитета и постоянно осуществляет прямые властные действия, тот лидер лишь по названию. Это порочный круг: низкий уровень авторитета ведет к злоупотреблению властью, которое влечет за собой дальнейшее разрушение авторитета... и на пути к подлинному лидерству встает стена.

Поскольку добродетель – это привычка, я утверждаю, что *лидерами не рождаются, – ими становятся* путем неустанной тренировки. Лидерство – вопрос не биологического, врожденного темперамента, а нравственного, возвращенного характера¹. Лидерство никого не исключает – оно доступно для всех.

¹ См. А. Дианин-Хавард, *От темперамента к характеру*, М. 2018.

Часть I

Величие и служение

Великодушие (устремленность к великому) и смирение (преданность служению) – это специфические качества лидера.

Великодушие укоренено в твердой вере в высочайшие возможности человеческой природы. Смирение укоренено в религиозном чувстве.

Глава 1

Великодушие

Устремленность к великому

Великодушен тот, кто считает себя достойным великого.
Аристотель

Лидеры великодушны: они осознают полноту своего достоинства и своего таланта, и утверждают ее в делах. Они мечтают смело, и неизменно превращают свою мечту в миссию.

Слово *великодушие* происходит от греческого *мегалопсихия* (от «*mégas*» – большой, и «*psyche*» – душа). У древних греков (до Аристотеля) великодушие означает чаще всего щедрость души. Это понимание великодушия как щедрости утвердилось во многих культурных традициях, в том числе и в русской традиции.

Ученик Платона Аристотель первый концептуально разработал идею великодушия. Для него великодушие и щедрость – это разные вещи. Аристотель говорит, что великодушен «тот, кто считает себя достойным великого, будучи в действительности достойным его»¹. Аристотелевское великодушие связано с чувством собственного достоинства и величия. Великодушие – не инфантильная гордыня, а верное, хоть и высокое, видение самого себя.

В 44 году до н.э. римский философ Цицерон ввел латинский термин *magnanimitas* как эквивалент «великодушия-величия». «Великодушию-щедрости» более всего соответствует латинский термин *generositas*.

В средневековье итальянский философ Фома Аквинский использовал формулу Аристотеля, но придал ей новый смысл. Аристотель говорит, что великодушен тот, кто считает себя достойным великого; Фома же говорит, что великодушен тот, кто считает себя достойным *совершить* великое.

В итоге, великодушие как мы его понимаем в лидерстве – это 1) острое осознание своего собственного достоинства; 2) утверждение этого достоинства в конкретных, великих делах.

¹ Аристотель, *Никомахова этика*, Книга IV, 7.

В XX-м веке крупнейший образец великодушия – Александр Исаевич Солженицын. Солженицын – писатель и обличитель лжи. В июле 1945 года на фронте в Восточной Пруссии он был арестован за резкие антисталинские высказывания в письмах к другу детства. Был осужден на восемь лет исправительно-трудовых лагерей. Вскоре после ареста Солженицын понял смысл и масштаб своей миссии: стать могучим, универсальным голосом десятков миллионов людей, ставших жертвами коммунизма: «Все напечатаю! Всё выговорю! Весь заряд, накопленный от любянских боксов через степлаговские зимние разводы, за всех удушенных, расстрелянных, изголоданных и замерзших!»¹ Солженицын понял, что ему придется провозглашать истину до тех пор, «пока теленок шею свернет о дуб, или пока дуб затрещит и свалится. Случай невероятный, но я очень его допускаю»². Писатель, поставивший себе такую цель, в такое время и в такой стране, – это было для России и для всего человечества величайшим знаком надежды. Русская поэтесса Ольга Седакова, читавшая Солженицына в самиздате, утверждает: «Этим новым знанием (знанием о «размахе» зла, вызванного коммунизмом), которое могло бы убить неготового человека, сообщение Солженицына никак не исчерпывалось. Оно говорило – самим своим существованием, самим ритмом рассказа – другое: оно давало нам со всей очевидностью пережить, что даже такое зло, во всем своем всеоружии, не всеильно! Вот, что поражало больше всего. Один человек – и вся эта почти космическая машина лжи, тупости, жестокости, уничтожения, заметания всех следов. Вот это поединок. Такое бывает раз в тысячу лет. И в каждой фразе мы слышали, на чьей стороне победа. Победа не триумфаторская, какие только и знал этот режим, – я бы сказала: Пасхальная победа, прошедшая через смерть к воскресению. В повествовании “Архипелага” воскресали люди, превращенные в лагерную пыль, воскресала страна, воскресала правда. <...> Эту взрывающую мирозданье силу воскресения никто, вероятно, так передать не мог. Воскресение правды в человеке – и правды о человеке – из полной невозможности того, чтобы это случилось»³.

Великодушие Солженицына многогранно:

- *Уникальное чувство миссии.* «Я хотел стать памятью народа, который постигла большая беда». (Александр Солженицын)
- *Острое чувство собственного достоинства.* Солженицын обладал острым чувством собственного достоинства в те времена, когда советское тоталитарное

¹ А. Солженицын, *Бодался теленок с дубом*, УМСА, Париж 1975, стр. 316.

² Там же, стр. 210.

³ О. Седакова, *Сила, которая нас не оставит*, Москва, Фома, 12/2008.

государство это достоинство подавляло в каждом человеке и до невиданной раньше степени. Это чувство собственного достоинства позволяло Солженицыну оставаться совершенно спокойным при гнуснейшей клевете, пущенной против него как советской властью, так и западными либералами.

- *Величие вдохновляющее.* «Самые проникательные и художественно одаренные современники Солженицына, восхищаясь им как писателем, не скрывали своего потрясения от знакомства с Солженицыным-человеком. Первой, кажется, разглядела его особую природу Анна Ахматова. “Све-то-но-сец!.. Мы и забыли, что такие люди бывают... Поразительный человек... Огромный человек...” Еще не были написаны “Архипелаг”, “Красное Колесо”, не случилось второго ареста и изгнания, но Ахматова все угадала»¹. (Людмила Сараскина, писатель)
- *Величие возвышающее.* «Носитель – не культуры, не учения. Нет. *Самой* России... Живя с ним (даже только два дня), чувствуешь себя маленьким, скованным благополучием, ненужными заботами и интересами... Величие Солженицына: он дает *масштаб*, и, проведя с ним один день, снова начинаешь ужасаться торжеству *маленького* в мире, слепоте, предвзятости и т.д.»². (Прот. Александр Шмеман, богослов, ректор Свято-Владимирской семинарии в Нью Йорке)
- *Величие пугающее.* «Он – мера. Я знаю писателей, которые отмечают его заслуги, достоинства, но признать его не могут, боятся. В свете Солженицына они принимают свои естественные масштабы, а они могут и испугать»³. (Александр Твардовский, русский советский писатель, поэт, журналист. Главный редактор журнала «Новый мир»).
- *Величие ответственное.* «Я не имел права считаться с личной точкой зрения и что обо мне подумают..., а лишь из того исходить постоянно, что я – не я, и моя литературная судьба – не моя, а всех тех миллионов, кто не доцарапал, не дошептал, не дохрипел своей тюремной судьбы, своих лагерных открытий»⁴. (Александр Солженицын)
- *Величие смиренное.* «У Солженицына несомненное сознание своей миссии, но именно из этой несомненности – подлинное смирение... Рядом с тобою – человек, принявший все бремя служения, целиком отдавший себя»⁵. (Прот. Александр Шмеман)

¹ Л. Сараскина, *Солженицын*, М., Молодая Гвардия, 2008, стр. 896.

² Прот. Александр Шмеман, *Дневники 1973-1983*, Русский Путь, 2013, стр. 101 и 528.

³ Л. Сараскина, *там же*, стр. 896.

⁴ А. Солженицын, *Бодался теленок с дубом*, YMCA-PRESS, 1975, стр. 60.

⁵ Прот. Александр Шмеман, *там же*, стр. 101.

Религия, как и литература, знает людей, вдохновленных великодушным видением. Святой Хосемария Эскрива основал католическую организацию *Opus Dei* (Дело Божие)¹ в 1928 г., в те времена, когда святость рассматривалась как привилегия немногих избранных – священников и монахов. Эскрива же считал, что каждый христианин призван к полноте любви. Он настаивал на том, что христиане-миряне либо достигают святости посредством усердного исполнения своих профессиональных, семейных, социальных и религиозных обязанностей, либо не достигают ее вовсе. «Эскрива говорит, что быть христианином не значит жить, как обыватель, как мещанин, как язычник и лишь в воскресенье на пару часов где-то возноситься духом. Быть христианином, значит быть им всегда, повседневно, в самых обычных ситуациях и вещах»². Это слова о. Александра Меня, православного священника и мученика.

Эскрива видел в труде первозданное *призвание* каждого человека к творчеству и сотворчеству с Богом. «Эскрива, – пишет поэт Александр Зорин, – опровергает навязчивый стереотип, что семья и работа – замкнутый круг, из которого человек в конце концов якобы выпадает, как отстрелянная гильза»³.

В истории христианской Церкви мало кто продвигал достоинство мирян с такой силой и эффективностью, как это сделал Хосемария Эскрива. Основатель Дела Божия – воплощение великодушия в религиозной сфере.

Хотя многие деятели Католической Церкви считали Эскриву при его жизни еретиком и сумасбродом, множество людей по всему миру вняли его призыву к всеобщей святости. Полмиллиона паломников ожидало его причисления к лику святых 6 октября 2002 года на площади св. Петра в Риме.

В бизнесе, не меньше чем в литературе или религии, встречаются люди с великодушным закалом.

Триста лет назад английский памфлетист Бернанд Мандевилль положил начало довольно распространенному мнению, что бизнес – дело порочное, но необходимое. Он утверждал, что *частные пороки* (жадность и зависть) способствуют *общему благоденствию*, поскольку стимулируют предпринимательство: «По отдельности – ад, в целом – рай»⁴.

¹ Ср. Е. Пазухин, *Святой Хосемария Эскрива, Основатель Opus Dei*. Царское Село, Белый Камень, 2010. *Opus Dei, Правда и вымысел*, Джон Аллен, Москва, Эксмо 2007.

² А. Дианин Хавард, *Мой русский путь*, М. 2014, стр. 96.

³ А. Зорин, «Сегодня», 27.08.1994.

⁴ В. Mandeville, *The Fable of the Bees: or Private Vices, Publick Benefits*. Oxford: At the Clarendon Press, 1714.

На самом деле бизнес состоит не в том, чтобы делать деньги. Бизнес – всего лишь средство для достижения личностного и организационного величия. Прибыль – условие, а не цель бизнеса.

Был ли великим человеком Джон Рокфеллер, который поднялся от должности клерка в торговом доме до положения одного из самых богатых людей США? Был ли великим человеком Эндрю Карнеги, начавший карьеру в качестве рабочего на хлопковой фабрике с жалованьем 1 доллара в неделю и ставший первым стальным магнатом в стране? Сомневаюсь. Рокфеллер и Карнеги – люди, сделавшие себя сами. Но сделать себя сам – одно, а практиковать великодушие – совсем другое. Правда, Рокфеллер и Карнеги – крупные филантропы. Но опять же, филантропия и великодушие – это разные вещи. Великодушие – это нечто большее, чем подпись на многомиллионном чеке; это скорее способность принести в дар самого себя.

В отличие от Рокфеллера и Карнеги, Дарвин Смит – наглядный пример великодушия в корпоративной жизни¹. В 1971 году Смит стал генеральным директором компании «Кимберли-Кларк», акции которой упали на 40% по сравнению с предыдущим 20-летним периодом, поскольку ее основной бизнес – производство мелованной бумаги – приносил все меньше и меньше прибыли.

Смит пришел к выводу, что у мелованной бумаги нет будущего, и принял самое драматическое решение в истории компании – продать все заводы. Он бросил весь доход на потребительский бизнес, инвестируя в торговые марки «Хаггиз» и «Клинекс». Смит понимал: конкуренция со всемирно известными гигантами, как «Проктер & Гэмбл» и «Скотт Пэйпер», заставит сотрудников компании работать лучше, творить больше и лично расти. Смит сжег корабли и пошел вперед.

Журналисты предсказывали скорое банкротство фирмы. Но Смит продолжал работать, преобразуя умирающего промышленного гиганта в ведущую мировую компанию по производству потребительской бумаги. Скоро фирма стала приносить прибыль в 4 раза превышающую среднюю рыночную, далеко превосходя всех конкурентов.

Повернуться спиной к столетней истории корпорации и рискнуть всем ради ее величия и величия ее сотрудников – это великодушное, подлинное лидерство.

Обратимся сейчас к примеру великодушных политиков, основавших Европейский Союз, – Робера Шумана, Конрада Аденауэра и Альчиде Де Гаспери. Они понимали, что ключ к преодолению многовековых разрушительных для Европы войн, заключался в

¹ См. J. Collins, *Good to Great*. New York: Random House, 2001, pp. 17-18, 20.

слиянии национальных интересов, а не в традиционном международном сотрудничестве. Это была благородная, но крайне смелая для того времени идея.

Робер Шуман, французский министр иностранных дел, узрел во франко-немецкой дружбе фундаментальное условие эффективного осуществления будущего европейского проекта. В то время, когда большинство французов продолжало считать Германию врагом и потенциальным агрессором, Шуман, который сам побывал в застенках гестапо, сумел преодолеть тяжелое франко-немецкое историческое наследие.

Он говорил: «Европа не должна упустить подсказки судьбы». И 9 мая 1950 года он уловил момент: он официально предложил в «Декларации Шумана» объединить металлургическую, железорудную и угледобывающую промышленность Франции и Западной Германии. Реализация этого предложения привела к созданию Европейского объединения угля и стали, предшественника Европейского союза. В своей «Декларации» Шуман говорил: «Европу не получится создать в один момент или на основании одного-единственного плана. Она будет строиться на основе конкретных достижений, с которых начнется построение *фактической солидарности*... Объединение производства угля и стали изменит судьбы тех регионов, которые с давних времен занимались производством боеприпасов, от которых они сами чаще всего и страдали».

Шуман обладал видением единой Европы в тот день и в ту эпоху, когда во Франции трудно было иметь вообще какое бы то ни было видение. «Сильная и смелая инициатива Робера Шумана была актом чрезвычайной значимости, – писал Конрад Аденауэр, первый федеральный канцлер Германии. – Благодаря своему благоразумию и великодушию, Шуман заложил основы для примирения между Францией и Германией и для создания единой Европы».¹

Шуман скончался в 1963 году. Он не может нести ответственность за то, что с конца 1980-х годов политика ЕС в сфере социальной нравственности представляет собой отказ от всех принципов, которых до сих пор придерживалось человечество. Европейский Союз, как и Соединенные Штаты Америки, давно уже предал своих «отцов основателей».

Невозможно говорить о великодушии в политике, не упоминая Петра Аркадьевича Столыпина, премьер-министра Николай II. После отмены крепостного права крестьяне, получившие личную свободу, не стали полноправными владельцами земли. Земля была общей, и община на своих сходках регулярно устраивала передел земель – перераспределение участков в зависимости от благосостояния семьи, количества едоков, качества почвы. Целью реформы Столыпина было создание в течение 20 лет слоя

¹ Ср. R. Lejeune, *Robert Schuman, Père de l'Europe*. Paris: Librairie Académique Perrin, 1980, chapt. 21.

состоятельных крестьян-собственников. «Надо дать крестьянину власть над землей, надо избавить его от кабалы отживающего общинного строя!». Реформа вызвала резкое сопротивление могущественных землевладельцев, да и социалистов, которые не желали видеть, как царь осуществляет реформу в пользу того электората, чьим недовольством они сами хотели воспользоваться. Петр Аркадьевич вел борьбу в одиночестве, но не сдался.

Жером Лежен, французский генетик, – пример великодушия в науке. Открыв в 1958 году причину синдрома Дауна, он научил тысячи родителей любить своих детей такими, какие они есть. Он продвигал Жизнь в контексте либеральной вседозволенности и презрения к самым фундаментальным правам личности.

Лежен был вдохновителем движения в защиту человеческой жизни в Европе и Соединенных Штатах. Он отстаивал достоинство человека в то время, когда парламенты и трибуналы узурпировали божественное право определять, кто будет жить, а кто должен умереть.

Лежен защищал нерожденного ребенка с точки зрения науки. Он говорил: «Жизнь – не желание, а факт... Генетика доказывает, что в тот самый момент, когда яйцеклетка оплодотворяется сперматозоидом, вся генетическая информация, определяющая будущего индивида, уже целиком вписана в первую клетку. Никакая новая информация не поступает в яйцеклетку ни на одной стадии после ее оплодотворения... Если закон настолько ошибочен, что заявляет, будто эмбриональное человеческое существо не является человеческим существом, то это не закон, а грубая манипуляция общественным мнением. Никто не обязан принимать выводы науки. Кто-то может сказать: “Я отвергаю всякое научное открытие, я предпочитаю быть не знающим”. Это определенная точка зрения. Я бы даже сказал, что это политкорректная точка зрения во многих странах, но это точка зрения мракобесов, а мракобесия наука терпеть не может».¹

Голос Лежена был услышан. Когда в 1989 году бельгийский парламент собирался декриминализовать аборты, король Бодуэн предпочел отречься от престола, нежели подписать закон, легализующий убийство. Бернард Натансон, основавший в 1969 году «Национальную Лигу по защите права на аборт», 10 лет спустя признал свое заблуждение: «Аборт, – говорил он, – это самый одиозный холокост в истории Соединенных Штатов».

¹ J. Lejeune, “Child, Family, State: Scientific Progress and Human Rights”. Address to a conference of Bulevardi Foorumi, Helsinki, April 1990.

Король Бодуэн и доктор Натансон знали и уважали Лежена, великого лидера XX века в сфере науки¹.

Солженицын, Эскрива, Смит, Шуман, Столыпин, Лежен – это широкие, масштабные, огромные личности. Их масштабность духовна и нравственна. Их объединяет «чувство человека», т.е. осознание и утверждение собственного достоинства, да и достоинства всех без исключения людей.

Ограниченные, мелочные люди не могут представить себе великое. Вспомним Ивана в пьесе Чехова. Он дает совет, в котором ярко высвечивается весь объем его малодушия: «Вы, милый друг, кончили курс только в прошлом году, еще молоды и бодры, а мне тридцать пять. Я имею право вам советовать. Не женитесь вы ни на еврейках, ни на психопатках, ни на синих чулках, а выбирайте себе что-нибудь заурядное, серенькое, без ярких красок, без лишних звуков. Вообще всю жизнь стройте по шаблону. Чем серее и монотоннее фон, тем лучше. Голубчик, не воюйте вы в одиночку с тысячами, не сражайтесь с мельницами, не бейтесь лбом о стены. <...> Запритесь себе в свою раковину и делайте свое маленькое, Богом данное дело. <...> Это теплее, честнее и здоровее»².

Мечта и миссия

Малодушные люди идут по жизни, как сквозь тоннель, и своим «тоннельным видением» они видят лишь самих себя. «Люди рождаются без зубов, без волос и без идеалов, и большинство из них умирает без зубов, без волос и без идеалов», – сказал Александр Дюма.

У лидера всегда есть мечта. Эта мечта оригинальна, даже если она включает в себя традиционное содержание. Лидер умеет представить прописные истины в новом свете.

Мечта лидера просвещает ум и сердце и поднимает дух. Она привлекательна, ею можно делиться. Мечта лидера рано или поздно становится *общей мечтой*. Лидер не тот, кто один «видит будущее», в то время как остальные слепо следуют за ним. Последователи лидера – не овцы, а подлинные *партнеры*. Лидерство и вожизм – это разные вещи.

¹ Ср. С. Lejeune, *Life is a Blessing: A Biography of Jérôme Lejeune*. Ft. Collins, CO: Ignatius Press, 2000; Anne Bernet, *Jérôme Lejeune*, Presses de la renaissance, Paris 2004.

² А.П. Чехов, *Иванов*, I–V. Москва 1956, ГИХЛ, Собрание сочинений, Том девятый, стр. 28.

У многих есть и мечты, и видение, но только лидеры превращают свою мечту в миссию. Мечта рождается в сердце, видение формируется в уме, миссия воплощается волей. Без миссии, без участия воли, мечта и видение ничего не стоят.

Чувство миссии культивируется в семейной жизни. Семья – не совокупность суверенных индивидов, объединенных общим холодильником. Дом – не остановка между выходами на работу. Миссия родителей – воспитывать своих детей. Нет более важной миссии. Осознание этой священной миссии и ежедневное ее утверждение превращают родителей в подлинных лидеров.

Чувство миссии развивается и в профессиональной работе. Работа – не средство самоутверждения, не убежище от пустой семейной жизни. Профессиональная работа – это служение.

У каждого лидера есть своя личная миссия. Он в состоянии определить ее, как только он осознает свой талант и свои ценностные приоритеты, да и открывает для себя семейный, профессиональный или социальный вызов, на который он не может не ответить. Его миссия должна быть широкой – чтобы можно было выполнять ее по-разному. Но в то же время она должна быть четкой – чтобы можно было помнить ее всегда.

Когда лидер создает организацию с целью распространять эту миссию шире и быстрее, его личная миссия становится корпоративной миссией. Корпоративная миссия – это специфичный вклад организации в общее благо. Корпоративная миссия должна быть четко сформулирована, она должна влиять на деятельность каждого служащего, на деятельность всей организации сверху донизу.

Корпоративная миссия совершенствует людей, возвышает их. Как заметил Стивен Кови, «формулировка корпоративной миссии, которая отражает глубоко разделяемое всеми общее видение и вместе с тем ценности каждого члена корпорации, формирует подлинное единство и подлинное чувство долга. Она создает в человеческих сердцах и умах ориентирующую структуру, ряд критериев или принципов, которыми они будут руководствоваться. Они не нуждаются в ком-то, кто направлял бы их, контролировал, критиковал или ударял по больным местам. Они становятся частью самой корпорации»¹.

Корпоративная миссия – главный критерий для принятия решений. Когда *цели* (оперативные или финансовые) важнее, чем *миссия*, внимание сосредоточивается на том, чего организация стремится достигнуть, а не на том, почему она к этому стремится. Если

¹ С. Кови, *Семь навыков высокоэффективных людей*, М.: Альпина Паблишер, 2012 стр. 143.

вы не знаете ответа на вопрос почему, вам уже по одной этой причине невозможно быть лидером.

Корпоративная миссия – главный критерий для оценки управленцев и сотрудников. Там, где практикуется лидерство, служащие оцениваются по их вкладу в миссию организации, а не только по степени достижения ими оперативных или финансовых целей.

Бывает, особенно в бизнесе, что корпоративная миссия не является продолжением какой-то личной миссии. Но если члены организации не обладают чувством миссии, то корпоративная миссия – чистый обман. Управленец – лидер, если он пробуждает чувство миссии в своих подчиненных.

Корпоративная миссия обретает полный смысл для члена организации лишь тогда, когда она гармонично сочетается с его личной миссией. Каждый член организации должен четко для себя уяснить в какой мере, осуществляя миссию организацию, он осуществляет свою личную миссию.

Средства

Лидер воплощает в жизнь свою мечту путем настойчивой работы. Трудолюбие во многом отличает великодушие от тщеславия. Тщеславие любит почести, оказанные за великие дела, в то время как великодушие любит труд и усилие, которые нужно приложить, чтобы достичь великого.

Великая душа не презирает малых дел. Лидер конкретен, он не гнушается мелочами, из которых слагается действительность.

Лидер выбирает средства, пропорциональные его высокой миссии и практическим целям. Он не скуп, не скареден. Сначала он ставит цели, а потом уже приобретает средства для их достижения.

Личностный рост

Лидер хочет совершенствоваться как личность. Он хочет, чтобы совершенствовались и окружающие его люди.

Великое – не завоевание империи, а развитие человека за пределами, навязанными ему преобладающей идеологией или модными трендами.

Лидер строит себя и других. Лидерство – не индивидуалистическое упражнение.

Для лидера достижение высоких организационно-материальных целей – не самоцель, а средство, необходимое для личностного роста вовлеченных в процесс людей.

В 1951 году Эскрива призвал нескольких своих последователей основать университет в испанском городе Памплоне. Цель была весьма амбициозна, однако в сравнительно короткий период времени были созданы факультеты медицины, журналистики и архитектуры. Спустя несколько лет Наваррский университет стал одним из лучших частных вузов в Испании.

Когда университет был еще в фазе становления, Эскрива встретился с деканом медицинского факультета, мадридцем Хуаном Хименесом Варгасом, и не бесхитростно спросил его:

– Зачем ты приехал работать в Памплону?

– Чтобы помочь обустроить университет, – ответил тот.

Последовал быстрый и энергичный ответ Эскривы:

– Сын мой, ты приехал в Памплону, чтобы стать святым. Если ты достигнешь этой цели, ты достигнешь всего¹.

Учредить университет – великое дело; но учиться, расти и служить людям, исполняя великую миссию, – вот что действительно делает человека великим.

Лидер вдохновляет и побуждает к росту. Его смущают люди, которые «не создают проблем», потому что не мечтают, не предпринимают, не рискуют. Эти люди для него как раз и есть проблема. Он печется об этих людях особо. «Если мы обращаемся с людьми согласно тому, какие они есть, – говорил Гете, – мы делаем их хуже. Если мы обращаемся с ними согласно тому, какими они должны быть, мы ведем их туда, где они должны быть»².

Великодушные всегда благоразумно и справедливо. Если мы устанавливаем чрезмерно высокие стандарты, мы обескураживаем людей, и, возможно, доводим их до срыва. Принудительно стимулируя личностный рост, мы на самом деле задерживаем его.

Великодушные предполагают благоразумие. Но благоразумие и осторожность – это разные вещи. Под маской благоразумия слишком часто скрывается малодушие.

¹ A. Vázquez de Prada, *The Founder of Opus Dei*. New York: Scepter Publishers, 2005, vol. 3, chap. 20.

² И.В. Гете, *Годы учения Вильгельма Мейстера*, Книга VIII, гл. IV.

Глава 2

Смирение

Преданность служению

Кто хочет между вами быть большим, да будет вам слугою.

Мф 20:26

Лидер смиренен: подлинное великодушие направлено на служение ближнему. Лидер служит, вдохновляя и возвышая людей.

Поскольку понятие «смирение» зачастую истолковывается превратно, попытаемся прояснить его значение.

«Смирение, – говорит немецкий философ Йозеф Пипер, – не является прежде всего позицией человека по отношению к другим людям. Смирение, в первую очередь, – это позиция человека перед лицом Бога»¹. Смирение – *религиозная* добродетель, оно заставляет человека признать свою *тварность*, т.е. свой статус тварного существа. Мысль о том, что Бог – это всё, а он сам, без Бога, – ничто, не расстраивает смиренного человека. Напротив, представление о том, что Бог призвал его к жизни, наполняет его радостью.

Древние греки превозносили добродетель великодушия, но им не удалось постичь подлинное значение смирения, поскольку им не доставало понятия *сотворения из ничего*. Понятие сотворения из ничего – это дар иудео-христианской традиции, хотя к этому можно прийти и путем индуктивного рассуждения.

Таким образом, смирение – это позиция человека по отношению к Богу; это *привычка жить в истине* – истине о том, что мы не автономные, а зависимые от Бога существа.

Смирение – это также позиция человека по отношению к ближнему. Смиренный человек служит людям, потому что в них он видит Бога. С этой точки зрения смирение – это *привычка служить*.

¹ J. Pieper, *On Hope*, chapt. 2 in *Faith. Hope. Love*. Ft. Collins, CO: Ignatius Press, 1986, p. 102.

В отличие от смирения гордыня порождает не истину, а ложь; не самопознание, а самообожествление; не служение, а эгоизм. Гордец теряет связь с реальностью. Он отчужден от самого себя, отчужден от других. Только подлинное обращение сердца способно освободить его от экзистенциальной слепоты, которая поражает его.

Русское слово «смирение» имеет в своей основе слово «мир». Это указывает на то, что смиренный человек, благодаря его духовной трезвости, пребывает в мире с Богом, самим собой и другими людьми.

Ложное смирение

Великодушие (устремленность к великому) и смирение (преданность служению) идут рука об руку. Великодушие отрицает не смирение, а малодушие.

Не смиренен, а малодушен тот, кто лишен амбиций, высоких и благородных; тот, кто безвольно подчиняется судьбе или власти имущим; тот, кому противна сама идея стремиться к совершенству в семейной, профессиональной и социальной жизни; тот, кто предпочитает «смиренно» грешить, чем «гордо» стремиться к святости, как будто грех не имеет ничего общего с гордыней, а святость – со смирением.

Ложное смирение – прибежище малодушных. Священник и богослов Сергей Булгаков еще в 1924 году писал: «Сколь много малодушествуем мы о своей греховности, которая заслоняет перед нами от нас же самих наш истинный образ... Мы отказываемся вести борьбу с собой за себя самих... Будь ответствен пред даром жизни и пред даром этого мира... Господь всем вверил свои таланты и со всех спросит жатву его... Наша леность пользуется всякими предложениями для успокоения и самообмана, таким предложением является здесь действительная, а чаще и мнимая скромность. Скромность не есть единственная и даже высшая добродетель: все хорошо на своем месте и в свою меру, есть еще и дерзновение, и есть святое безумие любви...».¹

Смирение – не скромность, а правдивость.

Ложное смирение – это самовыхолащивание. Это порок, резко противоречащий человеческому достоинству. Подобное «смирение» имел в виду Ницше, когда назвал христианскую нравственность «нравственностью рабов».

«Ложное смирение очень удобно, – пишет Эскрива, – ты такой “смиренный”, ты не претендуешь на права... Да ведь это обязанности!»²

¹ С. Булгаков, *Дневник духовный*, Общедоступный православный университет, М., 2003, стр. 90 и 97.

² Х. Эскрива, *Путь*, 603.

Человек подлинно смиренный видит себя таким, каков он есть на самом деле. Он признает свои слабости и недостатки, но видит также и свои таланты. «Презирать дары, данные нам Богом, – не смирение, а неблагодарность», – пишет Фома Аквинский¹.

Латинское слово *humilitas* (смирение) происходит от *humus* – гумус, или перегной. Гумус – важный критерий при оценке плодородности почвы. Смирение – плодотворность, а не бесплодие.

«Смирение и великодушие, – говорит Йозеф Пипер, – не только не исключают друг друга, но находятся друг с другом в родственном отношении... Смирение, не способное вынести внутреннее напряжение от сосуществования с великодушием, – не истинное смирение»².

В силу своего подлинного смирения, великодушный человек смеется над собой добродушно. Малодушный же человек смеется иронично. Гордец не смеется вовсе.

Смирение растет, как семя, упавшее глубоко в сердце. Оно развивается путем упражнения и в конце концов расцветает, когда лидер реализует три великих принципа руководства людьми: вовлеченность, коллегиальность и преемственность.

Вовлеченность

Лидер привлекает, а не подталкивает; учит, а не приказывает; вдохновляет, а не распекает. Лидер не столько проявляет власть над другими, сколько дает другим возможность проявить себя.

Лидерство и вождизм – это разные вещи.

Лидер поощряет всех членов группы высказать свое мнение и внести свой вклад в решение стоящих перед ними задач. Право высказаться и право голосовать – это разные вещи. Вовлеченность – нравственный принцип; демократия – принцип юридический. Вовлеченность возможна и в самых иерархизированных структурах.

¹ Т. Aquinas, *Summa Theologiae*, II, q.35, a.2 ad 3.

² J. Pieper, *Fortitude and Temperance*. New York: Pantheon Books, 1954, pp. 99–100.

Лидер не вмешивается в деятельность своих подчиненных без особой причины. Он доверяет их способности выполнить порученную работу.

Однажды президент США Томас Джефферсон сказал не без юмора Пьеру Дюпон де Немуру, основателю промышленного гиганта, по сей день носящего его имя: «Мы оба смотрим на людей как на своих детей и любим их с родительской нежностью. Но вы любите их как младенцев, которых боитесь отпустить на свободу без няnek»¹.

Лидер исходит из предпосылки, что его коллеги – свободные, зрелые и ответственные люди, а не дети.

Лидер не выполняет работу подчиненного вместо него. Те, кого излишне опекают, ничему не учатся и только теряют самоуважение.

Лидер с готовностью делегирует полномочия. Он делегирует, не потому что ему не хватает времени на все, а потому что он хочет учить и воспитывать людей. Делегируя, он сохраняет интерес к поставленной задаче, но при этом дистанцируется от нее, чтобы подчиненный мог заняться ею вплотную.

В делегировании полномочий лидер практикует множество добродетелей: благоразумие (он должен понять, кому можно делегировать, кому – нет), смелость (он идет на риск), самообладание (он дистанцируется от задачи), справедливость (если сотрудник созрел к принятию решений, делегировать ему полномочия – вопрос справедливости), великодушие (он призывает сотрудника к творчеству, дает ему возможность проявить себя) и смирение (он служит ему, воспитывая его и умножая в нем чувство свободы и ответственности).

«Вовлеченность, – говорит Уоррен Беннис, – заставляет служащих почувствовать, что они находятся в самой гуще событий, а не на периферии. Это позволяет им чувствовать и действовать, как “собственникам”»².

Чем более вовлеченность укоренена в организационной культуре, тем больше центров лидерства возникает. Там, где вовлеченность не практикуется, творческие люди уходят, посредственности остаются, а доверие, энтузиазм и инициатива засыхают на корню.

¹ См. J.O' Toole, *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*. New York: Ballantine Books, 1995, p. 32.

² W. Bennis and J. Goldsmith, *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997, p. 5 and p. 8.

Коллегиальность

Коллегиальность – это вовлеченность не простых сотрудников, а лиц, принимающих решения.

Благоразумные решения обычно принимаются коллегиально: пять человек, работающих вместе, видят дальше и глубже, чем один. Но для лидера коллегиальность – это прежде всего способ служения членам своей команды. Посредством коллегиальности он развивает в каждом из них чувство свободы и чувство личной ответственности: каждый участвует в принятии решений, и каждый отвечает за результаты.

Лидер служит своей команде и каждому из ее членов в отдельности:

- Он печется о том, чтобы каждый член команды искал не своего интереса, а исполнения всеобщей миссии.
- Он побуждает молчаливых выражать свое мнение, даже если оно критично.
- Он заставляет упрямых время от времени уступать.
- Он урезонивает болтливых, пресекая бесцельные отступления.
- Он помогает пессимистам увидеть положительные стороны каждого предложения.
- Он всегда подвергает сомнению общепринятое мнение – мнение большинства.

Лидер добровольно отказывается от своих суждений (если речь не идет о принципиальных вопросах), когда группа принимает решение, противоположное его позиции. Если впоследствии дело принимает дурной оборот, он не говорит: «Этого не произошло бы, если бы вы меня послушали». Он активно участвует в реализации всех принятых решений, даже тех, против которых он голосовал, и разделяет ответственность за них со своими коллегами.

Коллегиальность позволяет развиваться лицам, принимающим решения, и защищает организацию от диктатуры. Единоличное управление неэффективно: подчиненные не приобретают навыков руководства и не воспитывают в себе чувство свободы и ответственности.

Единоличное управление оправданно тогда, когда существует консенсус относительно его необходимости (например, в чрезвычайных ситуациях), но и в этом случае – лишь на короткое время, поскольку продолжительные периоды самовластия препятствуют процессу формирования зрелых руководителей.

Коллегиальность – это нравственный принцип, равно действенный в коммерческих и некоммерческих, государственных и негосударственных организациях и структурах. Вот что говорит Корасон Акино, бывший президент Филиппин и прекрасный женский лидер, о коллегиальности в политике: «Способность эффективно работать вместе с другими людьми, прислушиваться к разным точкам зрения, видеть во взглядах сотрудников искренность, идентичную своей собственной, обладать гибкостью, чтобы учитывать подлинные заботы других, – важные качества для любого, кто стремится служить людям. Это выражение самого духа служения. В самом деле, как может притязать на подлинный дух солидарности с народом тот, кто неспособен к трудовой солидарности со своими ближайшими сотрудниками?»¹

Преемственность

Лидеры создают или развивают жизнеспособные структуры, которые процветают еще долгое время после того, как они сходят со сцены. Лидеры озабочены не собственным успехом, а успехом своей организации.

Лидер не делает себя незаменимым. Он делится информацией. Он создает условия, чтобы другие могли привести его работу к успешному завершению.

Когда шеф-гордец сходит с арены, организация, которой он руководил, зачастую становится свидетелем настоящих потрясений. Претендуя на то, что он незаменим, он стал фактически незаменимым. Никто не способен продолжать его работу – ведь он не готовил себе преемников и даже не думал, что у него будут преемники.

Одна из жизненно важных функций лидера – подбирать ближайших сотрудников и торить путь для преемников. Лидер призван выявлять, развивать и обучать будущих лидеров.

Некоторые руководители, кажется, готовы примириться с крахом своих компаний после того, как сами сходят со сцены; в лучшем случае они самоутверждаются за счет

¹ С. Aquino, *Adress to the international student congress*, Rome, March 1993.

своих злополучных преемников, приводя в пример собственные успехи. Когда пост генерального директора в компании «Раббермэйд» занимал Стэнли Голт, «Раббермэйд» постоянно фигурировала в ежегодно публикуемом в журнале «Fortune» списке «самых замечательных компаний Америки». Но Голт ничего не сделал, чтобы способствовать росту талантливых менеджеров, которые повели бы фирму в будущее. Как заметил Джим Коллинз, «Голт не оставил после себя компанию, способную быть великой *без него*. Преемники Голта оказались наедине не только с управленческим вакуумом, но и со стратегическим вакуумом, который в конце концов поставил компанию на колени»¹. Для Голта этот крупнейший корпоративный крах был не катастрофой, а, напротив, доказательством его незаменимости, демонстрацией его величия.

Альтруистические мотивы

Смирение в большей мере, чем любая другая добродетель, укоренено в глубинах человеческой личности. Человек служит прежде всего потому, что он высоко ценит служение. Служение и есть главная мотивация лидера.

Лидер – альтруист. Альтруизм – это готовность бескорыстно действовать на пользу другим. Слово «альтруизм» происходит от латинского *alter* – другой.

Человеческие мотивации разнообразны. Можно работать, чтобы заработать деньги (материальная мотивация), приобрести полезные навыки и знания (профессиональная), развивать характер (духовная), служить людям (альтруистическая), служить Богу (религиозная).

Обычно человек занимается профессиональной работой исходя из нескольких мотивов, а иногда из всех вышеперечисленных. На самом деле эти мотивы взаимосвязаны. Стремление заработать деньги (материальная мотивация) удовлетворяется более эффективно, если при этом совершенствуются навыки и знания (профессиональная мотивация). Подобным образом те, кто стремится служить другим (альтруистическая мотивация), обычно стараются развивать характер, упражняясь в добродетелях (духовная мотивация) и, если они верующие, воздавая славу Богу (религиозная мотивация).

Религия дает наиболее радикальный и убедительный ответ на вопрос «почему я должен служить другим?». Религиозный человек служит людям потому, что он видит Бога

¹ J. Collins, *opus cit.* pp. 26–27.

в каждом человеке. В отличие от безбожного гуманиста религиозный человек служит человеку не ради человека, а ради Бога.

Можно ли любить человечество и служить ему без Бога? Федор Михайлович Достоевский ответил на этот вопрос давно, сказав, что «отсутствие Бога нельзя заменить любовью к человечеству, потому что человек тотчас спросит: для чего мне любить человечество?»¹

Религиозная мотивация позволяет нам служить до самой смерти, безо всяких условий, без ответного признания и благодарения, ибо мы служим человеку не ради человека, а ради Бога.

Есть люди, которые пронизывают свои профессиональные обязанности религиозным духом. Их главная забота – быть угодными Богу, служа другим. Они не заботятся о том, чтобы кто-то заметил и оценил их благие деяния, – мысль о земном признании просто не приходит им в голову.

Я помню один эпизод, который служит этому наглядной иллюстрацией. Однажды меня пригласили выступить в петербургском Доме ученых на конференции по реформе городского образования.

На улице было холодно. Я надел зимнее пальто, хотя порвалась подкладка, прищемленная дверью.

Приехав в назначенное место, я отдал пальто женщине в гардеробе и поднялся по большой лестнице в конференц-зал.

Когда конференция закончилась, та же женщина принесла мне мое пальто. Я поблагодарил ее и вернулся в гостиницу. Когда я снял пальто, то был изумлен, обнаружив, что подкладка аккуратно зашита.

Это сделала та женщина в гардеробе. Она не служила в крупной корпорации, руководствующейся принципом «непоколебимой преданности служению каждому отдельному клиенту», – нет, она работала в государственном учреждении, не заинтересованном в каком бы то ни было служении и платившем ничтожные зарплаты своим служащим.

Она ничего не получила за то, что сделала, – ни дополнительных денег, ни признания, ни даже благодарности от меня, поскольку не сказала мне о том, что сделала. Она работала *пред лицом Божиим*.

¹ См. *Мысли, высказывания и афоризмы Достоевского*, Париж, Пять континентов, 1975, стр. 107.

Человек с альтруистической мотивацией работает до тех пор, пока не удовлетворит потребности других. Человек с профессиональной мотивацией перестает работать, когда ему скучно или нельзя научиться ничему новому. Человек с материальной мотивацией старается работать как можно меньше и зарабатывать как можно больше. Два последних типа личности нуждаются во внешнем контроле. Человек же с альтруистической мотивацией ни в каком контроле не нуждается.

Когда лидер рассматривает вопрос о карьерном продвижении своего сотрудника, он должен обратить внимание не только на продуктивность работника, но и на его мотивацию. Человек с альтруистической мотивацией более подходит для руководящей должности. Если же работник руководствуется только материальной или профессиональной мотивацией, то лучше предложить ему бóльшую зарплату, но не назначать его на руководящую должность.

Продвижение по работе не должно быть единственным способом зарабатывать больше. Множество компаний погибло оттого, что их руководство не понимало, насколько продвижение по работе должно быть связано с альтруистической мотивацией. Нельзя давать работнику власть над другими, если у него нет альтруистической мотивации, – он уничтожит дух организации.

Более того, продвигая работника, лишённого альтруизма, компания посылает сотрудникам точную информацию: «Вот кого мы продвигаем! Подражайте ему! Альтруизм, служение, лидерство – это нам не нужно!»

Корпоративная культура служения

Зрелые люди стремятся не только к приличной зарплате и интересной работе. Они хотят развиваться как личности, служить другим, придать смысл своей работе. Они с радостью разделяют судьбу тех, кто помогает им удовлетворить их материальные, профессиональные, духовные, альтруистические и религиозные потребности.

Сотрудники лояльны по отношению к руководителям, если руководители лояльны к ним. Когда Энрике Шоу (1921–1962), аргентинский бизнесмен умер от рака, 260 его работников пришли в больницу с намерением отдать свою кровь для переливания. Шоу любил за его лояльность: он великодушно служил своим сотрудникам.

Если сотрудники не лояльны по отношению к руководителям, это потому что руководители не лояльны к ним. Такое часто бывает. Опрос американских служащих, проведенный организацией «Эон Консалтинг» в 2001 году по всей стране, обнаружил, что

лишь 45% из них остались бы на своей работе, если бы им предложили аналогичное место в другой фирме с зарплатой на несколько долларов больше¹.

Альтруизм практикуется не только в отношениях между руководителями и сотрудниками, но и в отношениях между сотрудниками и клиентами.

Альтруист *зарабатывает, чтобы служить*: он хочет удовлетворить потребности клиента. Клиент вознаграждает его за эту заботу об его реальных нуждах.

Эгоист *служит, чтобы заработать*: реальные потребности клиента для него не так уж важны. Клиент, как правило, подозревает его истинную мотивацию.

Когда студенты просят меня привести пример из моего собственного профессионального опыта, я часто вспоминаю об одном эпизоде. Это случилось, когда я работал адвокатом и одна молодая пара поручила мне вести свой бракоразводный процесс. Я внимательно слушал, когда они рассказывали мне о своих злоключениях – о том, насколько они несовместимы, о том, что уже не любят друг друга и пришли к выводу, что единственный выход для них – положить конец их трехлетнему союзу.

Они попросили меня дать совет: как расстаться самым легким и безболезненным образом? Я ответил: «Мне кажется, что вы – пара идиотов». Для меня было очевидно – хотя я никогда их раньше не видел, – что это были искренние и порядочные люди, которые вошли в бурный и трудный период своей жизни. Интуиция и жизненный опыт подсказывали мне, что эта буря вскоре пройдет. Я посоветовал подождать и не делать необдуманных шагов. Спустя дней десять они мне позвонили. Сказали, что решили остаться вместе, и сердечно меня благодарили.

Произошло это давно. Эти люди до сих пор состоят в браке, у них несколько детей. Конечно, это не типичный пример того, как можно сохранить клиентов, предоставляя им новаторские услуги; по крайней мере, этот пример не войдет в учебники по бизнесу. Однако в нем содержится урок для профессиональной жизни любого человека.

Позиция служения способствует личностному росту сотрудников и выявлению нравственных лидеров. Она создает корпоративную культуру, которая характеризуется доверием к руководству организации, преданностью ее миссии и эффективным сотрудничеством между ее членами. Исследования показывают, что в среднесрочной и долгосрочной перспективе фирмы, в которых практикуется подлинное служение, более прибыльны, чем фирмы, построенные на других принципах².

¹ См. P. Koestenbaum, *Leadership, The Inner Side of Greatness*. New York: Jossey-Bass, 2002, p. 54.

² См. J. Pfeffer, *The Human Equation*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1998.

Глава 3

Просто сказать «нет»

Невозможно говорить «да», не умея сказать «нет».

Александр Иванович Зорин

В отупляющей и во многом зомбирующей глобальной культуре трудно практиковать великодушие и смирение. Трудно, но возможно. Надо уметь сказать «нет».

1. Скажи «нет» имманентизму. Современная философия, которая началась с Декарта и достигла кульминации у Канта, создала новую систему мышления, порывающую с традицией древних греков. Она заменила греческий *реализм* новым образом мысли – *имманентизмом*. Реализм утверждает, что человек способен постичь реальность: *res*, вещь, предмет, – который существует вне его сознания. Имманентизм, напротив, утверждает, что воспринимаемое нами не есть объективная реальность, а скорее всего иллюзорный продукт нашего сознания. Слово «имманентизм» происходит от латинского *in manere* – пребывать внутри. Имманентизм отрицает способность человека выйти за пределы собственного сознания, отрицает саму возможность трансцендентного мышления.

Философский имманентизм порождает экзистенциальное и нравственное равнодушие. Если человек неспособен постичь объективную реальность, зачем ему исследовать ее? Зачем отвечать на ее «иллюзорные» призывы? Зачем искать запредельного, трансцендентного смысла повседневного существования? Этот смысл непостижим!

Имманентное мышление губит не только разум, но и сердце. Оно заставляет человека сосредоточить все свое внимание и всю свою энергию на структурах и техниках, на производстве и потреблении, на удовольствии и развлечении. В контексте имманентной философии лидерство – уже не средство воспитания и возвышения людей, а всего лишь способ регулирования человеческих отношений.

До Канта человек стремился понять свое Богом назначенное место во Вселенной, свою миссию, полученную свыше; после Канта человек «творит» в себе свою собственную Вселенную и сам назначает себе свою миссию. В таком мире, где отрицается

любая трансцендентность и любая метафизика, добродетели великодушия и смирения лишаются всякого смысла.

2. Скажи «нет» индивидуализму. Человек – не замкнутая в себе монада. Человек – не индивид, а личность. Быть личностью – значит воспринимать другого и отдавать себя другому.

Человек поглощает влияние со стороны родителей, учителей, друзей, СМИ – как губка воду. Без внешнего влияния он погибает. Человек не может и не должен быть свободным от влияний. «Если бы можно было представить себе человека в состоянии “абсолютной свободы”, – говорил режиссер Андрей Тарковский, – он был бы похож на рыбу, вынутую из воды»¹. Рыба, свободная от воды, погибает. Человек, свободный от внешнего влияния, погибает. Человек – существо общественное, для него свобода не есть освобождение от всякого влияния, а выбор того влияния, которому он радостно подчиняется. Если он не выбирает сам, за него будут выбирать другие – всякие голливудские магнаты.

Лидеры это прекрасно понимают. В разные моменты своей жизни они делали свободный выбор – подчинившись влиянию любящих родителей, благоразумного друга, великодушного учителя.

Индивидуализм не освобождает, а разрушает личность.

3. Скажи «нет» прогрессизму. Прогрессизм – идеология Просвещения. Руссо, и с ним все просветительство, думал, что учение о первородном грехе – суеверный миф. Все зло объясняется внешним неустройством человеческого общежития, и потому нет ни личной вины, ни личной ответственности, и вся задача общественного устройства заключается в преодолении этих внешних неустройств, конечно, внешними же реформами.

Французские энциклопедисты XVIII века воспринимали людей механистически, видели в них лишь шестеренки социальной машины. Не имея представления о внутренне присущем человеку зле, они приписывали социальные проблемы дисфункции человеческого поведения, которое можно было искоренить посредством социальной инженерии, осуществленной «посвященными». Просвещение, по словам английского

¹ См. А. Tarkovsky, *Sculpting in Time*. Austin: University of Texas Press, 1989, chapter “On the Responsibility of the Artist”. Перевод автора.

поэта Томаса Элиота, представляет собой «мечту о столь совершенных системах, что при них никому не придется быть хорошим»¹.

Прогрессист верит не в человека, а в систему. Ему чужда идея личностного роста. Зачем самосовершенствоваться, если совершенствоваться надо не себя, а общество, да и социальная инженерия обо всем позаботится? Для прогрессиста важен не человек и его характер, а «социальный прогресс». Ему не интересно, что ты за человек и каковы твои нравственные добродетели; ему интересно другое: за кого ты голосуешь, каковы твои политические убеждения.

«Самая серьезная проблема в современном либеральном обществе, – пишет американский философ Николас Капальди, – наличие несостоявшихся или *неполноценных* индивидов... Этих людей затормаживает недостаток характера, *моральная неадекватность*. Обладая низким или не обладая вовсе чувством индивидуальности, они не способны любить то лучшее, что в них есть. Неспособные любить себя самих, они не способны любить других. Неспособные любить других, они не могут жить семейной жизнью, находя ее отупляющей. Они подменяют любовь к себе, к другим и к семье лояльностью по отношению к мифической общине... Они кончают тем, что их лидеры становятся их зеркальным отражением: лидеры, которые сами – неполноценные индивиды, стремятся контролировать других, поскольку не могут контролировать самих себя»².

Неполноценная индивидуальность вместо добродетели выдвигает лозунги политического, социального или психологического характера. Толерантность, понимаемая как моральный релятивизм, подменяет собой добродетель справедливости; статистика и теория вероятности заменяют благоразумие; отказ от никотина и жиров и прочие диетические ограничения заменяют самообладание; самооценка заменяет великодушие, самокритика – смирение. Демократия заменяет Бога.

Плод прогрессизма – *скука*, притом скука в экзистенциальном плане.

4. *Скажи «нет» цинизму.* Известный трактат «Государь» Никколо Макиавелли, практическое руководство по политическому искусству, написанное с целью помочь правящей во Флоренции семье Медичи консолидировать и расширить свою власть, цинично восхваляет роль обмана и манипуляции в политике. Макиавелли и по сей день продолжает вдохновлять множество политиков, бизнесменов и общественных деятелей.

¹ T. S. Eliot, *The Rock*. New York: Harcourt Brace, 1934.

² N. Capaldi, “Distributive Justice or Social Justice”, in D. Anderson, ed., *Decadence: The Passing of Personal Virtue and its Replacement by Political and Psychological Slogans*. London: Social Affairs Unit, 2005, p. 145.

На самом деле, лидерство – глубоко нравственная наука, оно не может быть циничным. Владимир Ленин, Маргарет Сэнгер, Адольф Гитлер (каждый из них отвечает за смерть десятков миллионов невинных людей) – не лидеры, а террористы, движимые бесовской силой. Достаточно послушать их, чтобы в этом убедиться:

Владимир Ленин (1870-1924): «... мы должны именно теперь дать самое решительное и беспощадное сражение черносотенному духовенству и подавить его сопротивление с такой жестокостью, чтобы они не забыли этого в течение нескольких десятилетий»¹. «...Премия: 100.000 р. за повешенного...»². «... В одном месте посадят в тюрьму... В другом – поставят их чистить сортиры. В третьем – снабдят их, по отбытии карцера, желтыми билетами... В четвертом – расстреляют на месте... Чем разнообразнее, тем лучше, тем богаче будет общий опыт...»³. «... Образец надо дать. Повесить (непрерменно повесить, дабы народ видел) не меньше 100 заведомых кулаков, богатеев, кровопийц. Опубликовать их имена. Отнять у них весь хлеб. Назначить заложников... Сделать так, чтобы на сотни верст кругом народ видел, трепетал, знал, кричал: душат и задушат кровопийц кулаков»⁴. «Суд должен не устранить террор; обещать это было бы самообманом или обманом, а обосновать и узаконить его принципиально, ясно, без фальши и без прикрас»⁵.

Маргарет Сэнгер (1879-1966): «Самое милосердное, что большая семья может сделать для своего младенца – это убить его⁶... Милосердие только и делает, что удлиняет нищету неприспособленных⁷... Ни одна женщина и ни один мужчина не имеют права быть матерью или отцом без разрешения на размножение... Применять серьезную и твердую политику по стерилизации и сегрегации той части общества, чье наследство способно передавать потомству проблематичные черты⁸». Благодаря внедрению abortивных, контрацептивных, стерилизационных и других человекоубийственных технологий, реализованных посредством основанной Сэнгер Международной ассоциации «Планируемое родительство», лишилось жизни два с половиной миллиарда человек. Маргарет Сэнгер – главный «архитектор» так называемой «культуры смерти», пропагандирующей аборт, контрацепцию, стерилизацию, эвтаназию, гомосексуализм. Хотя и не столь известная, как Гитлер и Ленин, Сэнгер оказала огромное влияние на

¹ В. Ленин, 19 марта 1922 г. Известия ЦК КПСС. 1990. № 4. С. 190-193.

² Литвин А. Л. «Красный и Белый террор в России в 1917-1922 годах».

³ 24 – 27 декабря 1917 г. Ленин В.И. Полн. собр. соч. Т. 35. С. 200, 201, 204. - Из работы «Как организовать соревнование?»

⁴ Латышев А.Г. Рассекреченный Ленин. М., 1996. С. 57.

⁵ 17 мая 1922 г. Ленин В.И. Полн. собр. соч. Т. 45. С. 190.

⁶ M. Sanger, *Woman and the New Race* (1920).

⁷ M. Sanger, *The Pivot of Civilization* (1922).

⁸ M. Sanger, *Birth Control Review* (1932).

современную культуру. В 1931 году английский писатель Герберт Уэллс с восторгом подметил: «Когда будет написана история нашей цивилизации, это будет биологическая история, и Маргарет Сэнгер будет ее героиней»¹.

Адольф Гитлер (1889-1945): «Ныне я уверен, что действую вполне в духе Творца Всемогущего: борясь за уничтожение еврейства, я борюсь за Дело Божие... Упрочение немецкой народности предполагает уничтожение Австрии... Для трусливых народов нет места на земле... Грехи против крови и расы – самые страшные грехи на этом свете... Германия либо будет мировой державой, либо этой страны не будет вовсе»².

Лидер вселяет надежду; манипулятор фальсифицирует ее.

5. *Скажи «нет» материализму.* Специалист по менеджменту Честер Барнард однажды заметил: «Невозможно исследовать корпоративные структуры, предварительно не ответив на некоторые простые вопросы. Например, “что такое человек? Что мы понимаем под личностью?” Все люди, особенно руководители, осознанно или неосознанно основываются в своих поступках на фундаментальных предпосылках и позициях в отношении ответов на эти вопросы»³.

Трудно служить человеку, если мы видим в нем не человека, а обезьяну. Наше обращение с людьми, даже если оно приятно внешне, рано или поздно станет неприятным по существу. Слово «гуманизм» в наших устах, даже если оно произносится со страстным красноречием, будет звучать столь же фальшиво и цинично, как слово «товарищ» в Советском Союзе.

6. *Скажи «нет» технократизму.* Лидерство – не техника. Для лидера главный вопрос не «как?», а «что?» и «зачем?». Лидерство состоит не в том, чтобы *правильно* делать дело, а в том, чтобы делать *правильное* дело. Правильно делать дело – это задача менеджмента. Делать правильное дело – это задача лидерства. Делать правильное дело – не технический, а нравственный вопрос.

Менеджер не должен быть только менеджером. Он должен быть еще и лидером. «Менеджеры, воспринимающие все в терминах “метод” и “количество”, – это современные евнухи, – говорит бизнесмен и писатель Макс Де Пре. – Они совершенно неспособны породить компетентность и доверие»⁴.

¹ См. D. de Marco and B. Wiker, *Architects of the Culture of Death*. Ft. Collins, CO: Ignatius Press, 1988.

² А. Гитлер, *Моя борьба*.

³ С. I. Barnard (1886–1961), *The Functions of the Executive*, 1938, quoted by Juan Antonio Pérez López in *Teoría de la acción humana en las organizaciones*, Madrid: Rialp, 1991, pp. 17–18.

⁴ M. De Pree, *Leadership is an Art*. New York: Dell Trade Paperback, 1990, p. 55 and p. 71.

Многим менеджерам трудно будет найти работу в близком будущем, ибо «людей, которые думают и действуют, как машины, – пишет американский философ Питер Кестенбаум, – заменят машины. Всякая работа, поддающаяся автоматизации, будет автоматизирована. Останется единственная неавтоматизированная работа – работа лидера. Для тех, кто не выбирает лидерство, работы не останется. Эта дилемма будет ключевой проблемой, с которой столкнется человечество в третьем тысячелетии»¹.

Агностик, скованный цепями имманентного сознания; индивидуалист, замкнутый в самом себе, как непроницаемая монада; прогрессист, лишенный всякой собственной субстанции; циник, не верящий в добро и готовый совершать любую мерзость ради достижения сомнительных целей; материалист, обращающийся с людьми, как с туалетной бумагой; технократ, преклоняющийся перед структурами и системами... Вот люди, которым путь к нравственному лидерству закрыт.

¹ P. Koestenbaum, *op. cit.*, p. 37 and p. 39.

Часть II

Практическая мудрость и сила воли

Помимо добродетелей сердца (великодушия и смирения), лидер призван практиковать добродетели ума и воли (благоразумие, мужество, самообладание и справедливость).

Благоразумие позволяет нам принимать верные решения, мужество – рисковать и держаться курса, самообладание – управлять эмоциями, а справедливость – воздавать каждому должное.

Если великодушие и смирение – это *сущность* лидерства (его специфика), то благоразумие, мужество, самообладание и справедливость – это его *фундамент* (его опора).

Глава 1

Благоразумие

Принимать верные решения

Тьмы низких истин нам дороже нас возвышающий обман.

Александр Сергеевич Пушкин

Лидер должен развивать в себе способность принимать верные решения. Он должен культивировать благоразумие.

Благоразумие – не хитрость, а способность принимать решения, соответствующие не какому-то заранее предустановленному шаблону, а конкретной и объективной реальности.

Благоразумное принятие решений предполагает два шага: обдумывание (сбор информации, ее критический анализ, взвешивание все «за» и «против») и само решение (выбор между альтернативными возможностями).

Конкретное знание, дарованное благоразумием

Благоразумие дает не теоретическую, а *практическую* информацию. Например, оно подсказывает нам, найдутся ли в организации люди, способные осуществить решение, которое мы собираемся принять. Подобную информацию не могут дать академические исследования или техническая смекалка.

Благоразумие возвращается посредством жизненного опыта и созерцания этого опыта. Решения, основанные *только* на личном опыте, направлены на прошлое, а не на будущее. Созерцание опыта – вот, что позволяет лидеру узреть *новизну* ситуации, требующей *нового*, не традиционного решения. Лидер смотрит на будущее, он сразу видит, сразу понимает: здесь что-то изменилось, ситуация уже не та, старые решения уже не сработают.

Русский полководец Александр Васильевич Суворов (1730-1800) был благоразумным: он изучал не теории, а самую конкретную реальность: «Никакой баталии в кабинете выиграть невозможно... Не нужно методизма, а верный взгляд военный... Умей пользоваться местностью, управляй счастьем». Лидерство Суворова оказалось крайне

эффективным: за всю свою карьеру он не знал ни одного поражения, дал более 60 сражений и все выиграл.

Благоразумный человек умеет рисковать

Благоразумие не гарантирует успех. Ни один руководитель, как бы он ни был благоразумен, не может быть *уверенным* в том, что его подчиненные способны осуществить какое-то его решение. «Благоразумный человек, – говорит Йозеф Пипер, – не ожидает достоверности там, где ее не может быть, и не обманывает себя ложной уверенностью»¹.

Научно обоснованное принятие решений хорошо работает там, где решаются технические вопросы. В лидерстве научное принятие решений – это иллюзия. Человек, склонный к «научному» принятию решений, не внушает доверия.

Шекспировский Гамлет – хороший пример болезненной жажды уверенности. Гамлет хочет уверенности во всем, ему всегда нужно больше информации. В итоге он ничего не делает. Гамлет неблагоразумен: из страха перед лицом неизвестности он не принимает решений. Шекспировская пьеса – трагедия нерешительности и бездействия.

Обдумывание

Обдумывание – первый шаг на пути к принятию решения.

Собирай информацию и подвергай ее критическому анализу. Проверь надежность источников, различай объективные факты и субъективные мнения, истину и полуправду.

В своей книге «Архипелаг ГУЛАГ» Александр Солженицын рассказывает о том, как в 1949 году в журнале Академии наук «Природа» он нашел статью об открытии в сибирской тундре окаменелых останков рыбы и тритонов. Эта фауна была обнаружена в подземной ледяной линзе – собственно, в замерзшем ручье, сохранявшем ее в состоянии абсолютной свежести десятки тысяч лет. Журнал сообщал, что те, кто раскопал эти образцы, тут же *охотно* съели их.

Журналист не назвал членов группы, производящей раскопки, но Солженицын сразу понял: это были обитатели скрытого мира, о котором никто никогда не говорил, поскольку

¹¹¹ J. Pieper, *Prudence*. New York: Pantheon Books, 1959, p. 37.

само его существование было государственной тайной. Это был мир Архипелага ГУЛАГ. Солженицын знал на собственном опыте, что только обитатели ГУЛАГа, заморенные голодом, могли сразу и с удовольствием съесть доисторическую саламандру.

Не все люди умеют читать между строк. Но все мы морально обязаны подвергать критическому анализу информацию, которую мы получаем. Притом мы не должны забывать, что самая опасная дезинформация – это «непрестанный прилив агрессивных и материалистических идей, которые те, кто стремится быть общественными лидерами, проецируют в СМИ в своей борьбе за личный успех»¹.

Уважай реальность. Все мы склоны извращать действительность так, чтобы она пришла в соответствие с нашими эмоциями или личными интересами. Поведение фарисеев в Евангелии – известный пример такого извращения. После того, как Христос исцелил слепорожденного, фарисеи должны были понять: «Этот человек был слепой от рождения, он обрел зрение, значит исцеливший его – святой». Но вот сами ослепленные своими страстями (завистью и ненавистью) и личными интересами (жаждой власти и денег), они грубо извращают реальность: «Иисус – грешный, грешные не творят чудеса, значит слепорожденный никогда не был слепым». Фарисеи руководствуются не реальностью, а предрассудком, сформированным гордыней.

Если вместо того, чтобы принимать решения, соответствующие реальности, мы обычно «перестраиваем» реальность так, чтобы она служила нашим интересам, эмоциям или страстям, мы никогда не сможем практиковать благоразумие. «Тьмы низких истин, – говорит Пушкин, – нам дороже нас возвышающий обман». Трудно практиковать благоразумие, когда человек привык обманывать себя. Иосиф Бродский однажды заметил: «Неверье – слепота, но чаще – свинство». Мы любим свою слепоту, потому что жить как свинья – легче и проще. Возвышающий обман и освиняющая слепота... Гордыня и плоть – вот, в двух словах, то, что мешает благоразумию.

Реальность извращает менеджер, поднимающий голос на служащих под предлогом того, что они будут работать лучше, если будут его бояться. Реальность извращает тот, кто произносит вот подобные банальности: «клиент всегда прав», «все относительно», «каждое мнение правомерно», «большинство всегда право», «в политике и бизнесе все средства хороши». Мы можем считать эти неправды удобными, но, если мы действуем на их основе, нам будет очень трудно упражняться в добродетели благоразумия.

¹ O. Thompson, *Mass Persuasion in History: A Historical Analysis on the Development of Propaganda Techniques*. Edinburgh: Paul Harris Publishing, 1977, p. 132. Cited in D. Anderson, ed., *Decadence*, op. cit., p. 106.

Нужно мужество, чтобы жить по правде и уважать реальность. Однажды я читал лекцию по праву Европейского Союза группе французских школьных преподавателей, проникнутых антихристианским, материалистическим духом. Я говорил о принципе *субсидиарности*, т.е. приоритетности низшего звена в принятии решений, согласно которому высшая центральная власть (Брюссель) должна выполнять лишь те задачи, которые не могут выполняться эффективно инстанциями низшей юрисдикции (странами–членами Евросоюза). Как только я стал объяснять, что принцип субсидиарности восходит к социальному учению Католической Церкви, у меня на глазах произошел бунт. Собравшиеся не могли и не хотели принять факты, которые не вписывались в их атеистическое мировоззрение. Я мог бы процитировать им отрывки из окружных посланий папы Льва XIII или папы Пия XI, обнародованных задолго до учреждения Европейского Союза и определяющих принцип субсидиарности, но собравшиеся не стали бы меня слушать. Подобно книжникам и фарисеям, избившим камнями св. Стефана, они, «закричав громким голосом, затыкали уши свои»¹.

Преодолевай собственные предубеждения. Извращение реальности – плод трусости, предубеждение – плод невежества. Мы преодолеваем свои предубеждения путем смирения. «Одна из главных черт подлинных лидеров, – пишет Стивен Кови, – это смирение. Лидеры снимают очки и тщательно проверяют стекла... Там, где возникают противоречия (вызванные предубеждением или невежеством), они вносят необходимые коррективы, чтобы вновь сообразоваться с высшей мудростью»².

Однажды я прохаживался по Синебрюховскому парку в Хельсинки в длинном зимнем пальто, погруженный в свои мысли. Десятилетняя девочка-финка подошла ко мне и спросила: «Вы шпион?» Я улыбнулся и заверил ее, что я не шпион. Она с очевидностью почувствовала облегчение. У нее было предубеждение, предвзятое представление, основанное на слухах или на образах, заимствованных из кино: высокий человек, длинное пальто, пустой городской парк, осенние листья – вот тебе шпион! Она ошибалась. Ее предубеждение ввело ее в заблуждение. Тем не менее в ней рождался лидер: она смиренно подвергла испытанию свою интуицию.

Несколько лет спустя у меня был похожий случай в Варшаве. Я прогуливался по улицам жилого квартала в том же самом длинном зимнем пальто, когда меня схватили секьюрити израильского посольства. Меня заподозрили в терроризме и допросили трое

¹ Деян 7, 57.

² S. Covey, *Principle-Centered Leadership*. New York: Simon & Schuster, 1992, p. 20.

вооруженных мужчин. Их ошибка коренилась в предвзятых выводах: я прохаживался поблизости от посольства, не был похож на местного жителя и носил длинное пальто.

История с моим многострадальным пальто на этом не заканчивается. Однажды в Москве я собирался на Православную рождественскую литургию в домовую церковь, что находилась на последнем этаже высокого здания. Я стоял в лифте в этом пресловутом пальто, когда следом за мной в лифт вошел внушительный человек в иудейской кипе. Он с интересом посмотрел на меня и спросил: «Вы еврей?» Я ответил, что нет. Лифт поднялся. Он вышел на пятом этаже, повернулся ко мне и сказал: «Нечестно скрывать свою национальность!»

У каждого из нас есть свои предрассудки. Одни увидят в высоком мужчине в длинном пальто шпиона, другие – террориста, третьи – брата по расе. Многое зависит от того, какие книги мы читали и какие фильмы смотрели. Но все мы призваны путем смирения внести в свои представления коррективы.

Не забывай про свою миссию. Успешное выполнение нашей личной или организационной миссии должно стать основным критерием принятия решений, т.е. главным стандартом, по которому будут оцениваться альтернативы.

Мать Тереза Калькуттская глубоко осознавала свою жизненную миссию: быть матерью для самых нищих, разделять их внутреннее одиночество, их чувство покинутости и заброшенности. Тереза поняла, что призвана свидетельствовать перед миром о безмерной любви Божией к каждому человеку. «Красивая смерть, – говорила она, – это когда люди, жившие как животные, умирают как ангелы – с нашей любовью». Чтобы исполнить свою миссию, Тереза основала в 1950 году монашеский орден. Но вот многие из окружавших ее людей «ради эффективности» (так говорили они) стали давить на нее, чтобы она принимала решения по правилам, свойственным благотворительным организациям. Тереза смело смотрела в глаза реальности: «Организация, мною основанная – не благотворительное учреждение, не больница, а монашеский орден! Мы не лечим людей, а умираем с ними. Мы – матери, а не медсестры!». Тереза не поддавалась, и всего лишь за несколько десятилетий ее конгрегация стала ведущим монашеским орденом Католической Церкви.

Миссия без определенных целей – бесплодный труд. Достижение целей, не связанных с объединяющей их миссией, – много шума из ничего. Если наша цель – стать первым в какой-то области, мы должны задаться вопросом: «Зачем?» Миссия организации – это вклад, который она вносит в общественное благо, а не ее способность превзойти конкурентов.

Старайся предвидеть последствия твоих действий. Латинское слово *prudentia* (благоразумие) происходит от *providentia*, что значит предвидение. Благоразумие, таким образом, это и проницательность (видение реальности такой, какая она есть, прежде чем начать действовать) и предвидение (видение реальности такой, какой она будет после наших действий).

Бывает, что нам не хватает самой простой способности к прогнозу. Мой друг Тобиас, которого я не видел 15 лет, однажды посетил меня в Финляндии. Был февраль, и я хотел, чтобы он испытал все прелести северной зимы. Вместе с друзьями мы сняли на уик-энд небольшой дом на острове в архипелаге Финского залива. Был сильный мороз, и море было покрыто льдом, за исключением канала, пробитого для парома, ежечасно курсирующего между островом и материком.

В субботу вечером мы собрались в традиционной финской сауне. После первого 30-минутного «сеанса» мы с Тобиасом решили пробежать по льду и нырнуть в канал, чтобы охладиться. Но мы не предвидели, что возникнет проблема: как выйти обратно из воды на лед? Лестницы не было, а лед был скользкий. После нескольких безуспешных попыток выйти из ледяной воды мы вдруг поняли, что, если не произойдет чуда, мы погибнем через несколько минут.

Нам с Тобиасом предстояло заплатить слишком большую цену за нашу опрометчивость. По крайней мере, нас утешало то, что глубокая ночь, холодный ветер, луна и миллионы звезд будут сопровождать нас в последние минуты земного существования. Но внезапно я заметил, что морозный ветер, обдувавший мою мокрую кожу, высушил мои руки, и они начали прилипать ко льду. Это дало мне возможность поднять ноги на лед и оказаться в безопасности. Затем я протянул руку вниз и вытащил Тобиаса из воды.

В попытке предвидеть вероятные последствия наших действий нам помогает личный опыт. Но если такого опыта недостает – как нам с Тобиасом, – следует прибегать к опыту других. Например, когда финны ходят на лыжах по замерзшим озерам, они берут с собой шило, чтобы в случае, если лед под ними сломается, можно было воткнуть в лед шило и выползти наружу. Конечно, финны не берут шило в сауну, но они – если не пьяны – не бросаются в ледяную прорубь, не имея шанса выйти из нее.

Применяй нравственный закон к конкретным ситуациям. Недостаточно знать Десять заповедей и уметь делать на их основе верные выводы. Здесь нужно благоразумие – практическая мудрость. Из заповеди «не лжесвидетельствуй» мы можем вывести как следствие «не клевети на конкурента». Это прекрасно, но мы должны разумно определить

для себя границы справедливой конкуренции. Из запрета воровства в Декалоге следует, что нужно платить справедливую зарплату. Хорошо, но какова справедливая зарплата в каждом отдельном случае? В любом случае мы должны вынести суждение, основанное на благоразумии. Лидеры сталкиваются с избытком пугающих моральных и этических проблем, решение которых редко можно найти в книгах. Нет безошибочной техники, ведущей к совершенству; совершенствование требует бесконечной способности к творчеству, которая проистекает из добродетели благоразумия.

Спрашивай совета. Благоразумный человек – не всезнайка. Лидер осознает свою ограниченность и подбирает соратников, способных бросить ему вызов.

Отцы-основатели Соединенных Штатов «не нанимали подхалимов. Джордж Вашингтон собирал и внимательно выслушивал людей, каждый из которых был гораздо способнее, чем сам президент, которому они верно служили... Но даже немногие президенты, столь компетентные, что невозможно было найти людей, более способных – Джефферсон, Линкольн и Теодор Рузвельт, – все же подбирали блестящий персонал»¹.

Лидер не избирает в качестве близких сотрудников людей, которые смотрят, откуда дует ветер, и к этому приспосабливаются. Напротив, они ищут сотрудников, которые встретят проблемы с мужеством, находчивостью и решимостью.

Недостаточно бывает просто здравого, объективного и бескорыстного совета. Нам нужен совет людей, которые нас хорошо знают и любят. «Друг, – говорит Йозеф Пипер, – и в особенности *благоразумный* друг, может помочь сформировать решение своего друга. Он делает это силой той любви, которая превращает проблему друга в его собственную, “я” друга в свое собственное (так что это уже не совсем “со стороны”). Ибо в силу того единства, которое рождается из любви, он обретает способность отчетливо представить конкретную ситуацию, призывающую к решению, – представить ее исходя из подлинного центра ответственности»².

Лидер чувствует себя свободным принять или отвергнуть советы, которые он получает. Он принимает *личные* решения и берет на себя *личную* ответственность за них. Если дело принимает дурной оборот, он не винит советников.

¹ J. O'Toole, *op. cit.*, p. 30.

² J. Pieper, *op. cit.*, p. 55.

Обдумывание – это первый шаг в благоразумном принятии решений. Шекспировского Отелло постигает жестокая судьба, вызванная его неспособностью обдумывать и размышлять. Он «сначала стреляет, а потом задает вопросы».

Решение

За обдумыванием следует решение. Принимать решение – значит делать выбор между альтернативными возможностями.

Когда выбор сделан, надо действовать быстро. Благоразумие – это не только проницательность и предвидение. Это еще и решимость. Благоразумие побуждает к быстрому и авторитетному выполнению решений. Французский депутат Андре Филипп, хорошо знавший Робера Шумана, политического основателя Евросоюза, говорил о нем: «По темпераменту Шуман был робким человеком, он часто откладывал решение важных вопросов. Но как только он понимал, чего требовал его внутренний голос, он внезапно принимал самые смелые решения и реализовывал их; тогда он был невосприимчив к критике, нападкам и угрозам»¹.

Благоразумие и боязливость – вещи несовместные; лидеры не боятся рисковать. «Все мы учимся на ошибках, – пишет Питер Друкер. – Чем лучше человек, тем больше ошибок он сделает – поскольку он экспериментирует больше других. Я бы никогда не назначил на высокий пост человека, который никогда не совершал ошибок, причем крупных. В противном случае он наверняка посредственность. Более того, не совершив ошибок, он не будет знать, как их распознать и исправить»².

Благоразумное решение может оказаться ошибкой, а неблагоразумное привести к успеху, если в процессе его реализации в игру вступают новые факторы, которые нельзя было предвидеть на стадии обдумывания. Вот почему нельзя оценивать способность лидера к благоразумному действию по результатам лишь некоторых из его решений. Судить о его благоразумии надо на основании всех результатов, достигнутых под его руководством.

¹ См. R. Lejeune, *op. cit.*, Prologue 2.

² P. Drucker, *The Practice of Management*, 1954, p. 145.

Лидер осуществляет свои решения. Если какое-то решение вызывает противодействие, это необязательно значит, что решение было неверным. Довольно часто это значит, что решение было как раз верно и нужно.

Когда Тереза Авильская начала реформировать кармелитский орден в 1562 г., очень немногие желали, чтобы им напоминали о том, какой хочет видеть их жизнь Бог. Кармелитки, отвергавшие ее реформы, начали жестокую кампанию против нее. К ним присоединились другие монашеские ордена. Ей угрожали инквизицией. Иоанн Крестный, вместе с Терезой основавший орден босых кармелитов, претерпел похожие испытания. Более девяти месяцев он был заточен в тесной, душной келье. Перед лицом гонений Тереза и Иоанн не отступали. Они знали, что *хирургическое вмешательство* – вещь для всех неприятная. Их настойчивость принесла замечательные результаты: спустя несколько лет их реформы охватили всю Европу и новый орден, провозглашавший возвращение к изначальным аскетическим идеалам кармелитов, был утвержден.

Бытие и восприятие

Наша способность воспринимать действительность и выносить верные суждения зависит от того, в какой степени мы практикуем совокупность добродетелей, а не только добродетель благоразумия.

«Добродетельный человек, – говорит Аристотель, – обо всем судит верно, и во всем ему открывается истина: он во всех отдельных случаях видит истину, будучи как бы мерилom и нормой ее»¹. Добродетельный человек видит *всю* истину, *всю* реальность. Гордец, напротив, воспринимает лишь то, что льстит его гордыне; трус – лишь то, что оправдывает его бездействие; стяжатель – лишь то, что умножает его капитал; сладострастник – лишь то, что дает ему удовольствие. Чувственник, например, в женщине видит не женщину – с ее духом, телом, достоинством, – а секс. Человек, лишенный добродетели, видит только часть реальности – ту мизерную часть, которая подкармливает его порок.

Отношение между бытием (тем, кто ты есть) и восприятием (тем, что ты видишь) очень глубоко. Мы воспринимаем события и людей сквозь призму нашего характера. Возрастая в добродетелях сердца и воли, мы совершенствуем нашу способность осязать реальность, т.е. практиковать добродетель разума.

¹ Аристотель, *Никомахова этика*, Книга III, 4.

Воспринимая людей сквозь призму характера, мы зачастую проецируем собственные недостатки на других. Если мы страстно любим власть, мы будем думать, что и окружающие нас люди властолюбивы. Тут полезен совет блаженного Августина: «Попытайся приобрести те добродетели, которых, как ты считаешь, недостает другим людям. Тогда ты перестанешь видеть их недостатки, ибо сам будешь от них избавлен»¹.

Если мы с избытком обладаем добродетелью, нам легче будет увидеть людей такими, какие они есть на самом деле, – с их достоинствами и недостатками.

Добродетели просвещают разум, укрепляют волю и очищают сердце. Они позволяют нам воспринимать мир, жизненные события и людей такими, какие они есть, а не такими, какими мы их себе представляем. Без этой объективности мы не можем принимать верные решения.

Объективность не означает беспристрастность. Лидеры принимают объективные решения, которые до известной степени субъективны. Благоразумное принятие решений сочетается с предпочтениями. В той же самой ситуации разные лидеры, все в равной мере благоразумные, могут прийти к разным решениям.

¹ Св. Августин, *Enarrationes in psalmos*, 30, 2, 7 (PL 36, 243).

Глава 2

Мужество

Рисковать и держаться курса

Похороните меня там, где меня убьют.

Петр Аркадьевич Столыпин

Как мы видели выше, в процессе принятия решений мужество играет важную роль: оно позволяет нам уважать реальность, преодолевать страх ошибиться, быстро исполнять свои решения и не отступать, когда на пути к цели возникают препятствия.

Но мужество нужно всегда и во всем, а не только в практике благоразумия.

Самопожертвование ради справедливых целей

Мужество – не бесстрашие. Лучшие и самые отважные солдаты перед битвой испытывают страх. Иисус Христос испытывал такой ужас перед надвигающейся пыткой и казнью, что покрывался кровавым потом.

Иногда бесстрашие – результат неверной оценки реальности: мы не боимся потому, что не понимаем опасности. В таком случае опасна не только ситуация, но и мы сами.

Бесстрашие может быть еще результатом нездорового аскетизма, подавляющего всякие эмоции, в том числе страх. Но подавлять страх – то же самое, что и подавлять мужество.

Мужество – это проявление не всякой воли, а воли праведной; не всякой силы, а силы благой. Мужество – добродетель, т.е. сила, несущая добро и устремленная к нему. Мы мужественны, если наши цели и средства благоразумны и справедливы, т.е. не противоречат достоинству человеческой личности.

Многие люди просто восторгаются мощью некоторых бесовских начинаний. Им нравится сила, которую они порождают. Но эта сила – не мужество, а чистое насилие, плод ненависти и злобы. Ленин, Гитлер, Сэнгер, Мао Цзэдун – это нравственные пигмеи. В них нравственное чувство полностью подавлено. Бесмысленно назвать этих людей мужественными. Это сильные личности, правда, но не мужественные.

«Ни трудность, ни усилие не порождают добродетель, – пишет Йозеф Пипер, – ее порождает лишь добро. Благоразумие и справедливость предшествуют мужеству. Только тот, кто справедлив и благоразумен, может быть мужественным»¹.

Недостаточно действовать по совести. Многие террористы действуют по совести. Мужество начинается тогда, когда мы воспитываем свою совесть посредством искренних и систематических поисков истины.

Выносливость: способность держаться курса

Для многих людей мужество – это в первую очередь смелость. На самом деле сущность мужества – это выносливость, т.е. способность держаться избранного курса. В выносливости проявляется самая сокровенная сила человека. Тяжелее сидеть несколько дней подряд в холодном сыром окопе, чем идти в атаку с барабанным боем и развевающимися знаменами.

В выносливости укоренена добродетель верности. Верность – качество человека, проверенного временем: обстоятельства меняются, но не изменяются его решения. Верный человек прочен – он не растворяется, не испаряется, не испепеляется на перепутьях жизни.

Настоящий лидер последователен. Он не поступает безнравственно, оправдывая свою безнравственность всеобщей безнравственностью. «Все так делают» для лидера не аргумент и не оправдание.

Верный своей совести, Томас Мор, великий гуманист и лорд-канцлер короля Генриха VIII, отказался принести присягу, признававшую Генриха самопровозглашенным главой основанной им новой английской Церкви. Мор был обезглавлен. Хотя с ним жестоко обращались во время его пятнадцатимесячного заточения в лондонском Тауэре и несмотря на отчужденное отношение со стороны короля, епископов Англии, большинства друзей и всей его семьи (в том числе любимой дочери Маргарет), Томас остался верен своим религиозным убеждениям.

Одиннадцать покушений на жизнь Петра Аркадьевича Столыпина не остановили его в усилиях по реформированию российского крестьянства. Спустя несколько часов после того,

¹ J. Pieper, *Fortitude and Temperance*. New York: Pantheon Books, 1954, pp. 18–19.

как бомба террориста разорвалась во время приема в его доме, убив 27 человек и тяжело ранив 32, в том числе двоих его детей, Столыпин, хотя он едва пришел в себя после взрыва, отправился в свой кабинет, чтобы ночью поработать над проектом реформы. Россия была на грани катастрофы, и он понимал, что его долг как главы правительства заключался в том, чтобы продвигать всеобъемлющую реформу русской жизни. Для Столыпина благо нации перевешивало его личную скорбь: в результате террористического акта его четырнадцатилетняя дочь Наташа осталась на всю жизнь инвалидом. Он знал, что единственный способ уберечь себя и семью – это уход в отставку, но не намеревался идти на уступки террористам. Он написал в своем завещании: «Похороните меня там, где меня убьют». Его убил Дмитрий Богров – темная личность, связанная и с террористами, и с царской охранкой.

Александр Солженицын – потрясающий пример выносливости. Первый писатель нации, он пережил войну, тюрьму, ссылку, рак, все виды государственных травли, покушение на свою жизнь и вынужденное изгнание из своего отечества. Репутация Солженицына была высока дома и за границей, пока он ограничивался критикой Сталина, как, например, в ранней работе «Один день Ивана Денисовича» (1961 г.). Хрущеву эта книга понравилась, он же вел кампанию против культа личности Сталина. Книга понравилась и западным интеллектуалам, которые восхищались Октябрьской революцией, но считали, что Сталин предал ее. В своих последующих трудах Солженицын ясно показал, что он не принимает не только Сталина, но и Ленина, и Октябрьскую революцию. В результате он подвергся новым гонениям не только со стороны советского режима, но и со стороны легионов западных интеллектуалов, симпатизировавших делу революции. Когда Солженицын оказался в фактической ссылке на Западе, он встретился сначала с непониманием, а потом с ненавистью за отказ следовать господствующим в либеральном мире материалистическим трендам и лозунгам. Растущая армия его очернителей, неспособных принять правомочность мировоззрения, противоположного своему собственному, вскоре объявила его врагом всякой свободы и прогресса. К либеральной, как и к социалистической критике, Солженицын остался совершенно безразличен.

С конца 1960-х годов спор об абортах дал миру многих мужественных лидеров, которые с удивительной стойкостью отказывались подчиниться идеологическим лозунгам того времени. Открыв причину синдрома Дауна, Жером Лежен стал всемирно известен, был номинирован на Нобелевскую премию. Но вот 1-го октября 1969 года в Сан-Франциско

перед открытием церемонии вручения премии «Уильяма Аллана», учрежденной Американским обществом генетики человека, Жером понимает: подавляющее большинство американских генетиков убеждены, что «ради милосердия» нужно обнаружить детей с синдромом Дауна еще в утробе матери, чтобы их уничтожить. Кажется, его коллеги собираются вручить ему эту престижную премию только за то, что он способствовал этому обнаружению, а значит – уничтожению. Жером шатается от ужаса. Перед ним выбор: лгать и делать карьеру, или говорить правду и дать себя распять. Он выбирает распятие. Он знает, что слова, которые он будет произносить сейчас, его коллеги их услышат, ведь это слова генетика, обосновывающего свои выводы не на религии или моральной философии, а на естественной науке. Жером знает, что они – его коллеги – никогда ему не простят того, что уже не смогут вечно обманывать себя и вечно успокаивать свою совесть. Он знает, что с почестями, с вознаграждениями, с Нобелевской премией – покончено! Жером открывает свои уста: «Современная генетика доказывает, что в тот самый момент, когда яйцеклетка оплодотворяется сперматозоидом, вся генетическая информация, определяющая будущего индивида, уже целиком вписана в первую клетку. Никакая новая информация не поступает в яйцеклетку ни на одной стадии после ее оплодотворения. Таким образом, генетическая наука утверждает, что человеческое существо не было бы человеческим, если бы не было уже зачато именно как таковое. Совершить аборт – значит убить полноценного человека».

Утверждая научную истину и проистекающую из нее истину нравственную, Лежен шел против революционного, вседозволяющего духа 1968 года. Он больше не получал приглашений на международные конференции по генетике. Ему было отказано в финансировании его исследований. Ему пришлось расформировать свою лабораторию и распустить исследовательскую группу. Таким образом, человек в расцвете сил, который в 38 лет стал самым молодым профессором медицины во Франции и заведовал первой в стране кафедрой по фундаментальной генетике, перед которым открывалось блестящее будущее, полное почестей, признания и власти, оказался без сотрудников, финансирования, и даже без кабинета. Его оставили друзья, его травил пресса, он фактически стал изгоем. Его дочь Клара вспоминает, как она, по пути в школу, проходила мимо университета, где работал ее отец. Стены были замараны огромными черными буквами: «Дрожи, Лежен, революционное студенческое движение не спит!.. Убить Лежена!.. Смерть Лежену и его уродцам (т.е. детям с синдромом Дауна)!». На встречах со студентами он нередко подвергался физическим нападениям.

Лежен не отступал. Он держался курса, не лишившись покоя и радости. Он умер в пасхальное воскресенье 1994 года, после короткой, но мучительной агонии, начавшейся в Страстную среду.

Жером Лежен – пример выносливости в науке.

Лидеры не лишаются внутреннего покоя, когда общественность отвергает их вплоть до поношения, злословия и клеветы. Эскриву называли масоном, еретиком, коммунистом и фашистом за то, что организация, им основанная, была непохожа ни на что существующее. Шумана называли «фрицем» за то, что он протянул оливковую ветвь традиционному врагу Франции. Солженицына называли русским аятоллой, поскольку он выступал за русское национальное возрождение, основанное на христианских принципах.

Стойкость перед лицом фанатичного сопротивления правде порождает мир в сердце, да и закономерную гордость за то, что ты боролся за правое дело. Когда Томас Мор ожидал казни, его душевный покой и веселое настроение потрясли окружающих.

Я имел удовольствие и честь лично встречаться с Жеромом Леженом и Александром Солженицыным. В них я не видел ненависти, горечи, обиды. Я видел только душевный мир и радость. Я никогда не забуду заразительный энтузиазм Солженицына и изумительное спокойствие Лежена. Он говорил: «Я не борюсь с людьми, борюсь с ложными представлениями». Когда осуждаешь грех, а не грешника – не чувствуешь обиды и не лишаешься покоя.

Смелость: способность рисковать

Лидеры проявляют стойкость перед лицом зла, но не колеблются уничтожить его при первой возможности. Они смелы и отважны, они не боятся активного действия.

Лидеры умеют рисковать. «Дайте волю воображению, – говорит Франсуа Мишлен, крупный бизнесмен 20-го века, – и поощряйте рискованные действия»¹. В 1990 году Франсуа принял смелое решение купить компанию БФ Гудрич, первый американский производитель автопокрышек, хотя большинство членов правления выступило против этого слишком рискованного, по их мнению, решения. В результате этой весьма тяжелой с финансовой точки зрения операции Мишлену не хватало средств, чтобы в течение нескольких лет

¹ See J. Couretas, “Philosopher on the Factory Floor: The Sacramental Entrepreneurship of François Michelin”. Acton Institute for the Study of Religion and Liberty, on-line commentary (www.acton.org), May 14, 2003.

выплачивать зарплаты своим сотрудникам. Франсуа Мишлен не унывал: он обратился за помощью к своим друзьям банкирам. Они доверяли ему и одолжили необходимые деньги. Франсуа принял рискованное, но верное решение: поступи он иначе, компания Мишлен, по мнению экспертов, давно бы переставала существовать.

Немногие ценят огромный творческий порыв, необходимый для того, чтобы начать и развивать серьезный бизнес. Но обычно крупные бизнесмены – люди большого таланта, способные идти на риск и действовать решительно.

У Герба Келлехера, соучредителя и бывшего генерального директора авиакомпании Саутвест Эйрлайнз, была мечта: сделать авиаперелеты доступными для всех, дать простым людям шанс побывать там, где они раньше не были, дать им возможность испытать то, о чем раньше не могли и мечтать. Но вот в 1971 году в Техасе существовали авиакомпании, обладающие монопольными правами. Эти монопольные права Келлехер сознательно и смело решил уничтожить на благо пассажиров. Взбешенные монополисты подали 31 иск против него в течение 4 лет в попытке препятствовать конкуренции. Келлехер не отступал. Он держался курса и после террористических актов 11 сентября 2001 года: он жертвовал прибыльностью, но не стал увольнять сотрудников или сокращать зарплаты, как это делали многие другие уважаемые компании. Келлехер – хороший пример смелости и выносливости в бизнесе.

Лидеры реализуют свои мечты посредством упорной работы, а не посредством ослепительных слов или жестов. Они приводят свои проекты к должному завершению, заботясь о деталях. Их упорство – не ослиное упрямство, а принципиальная непоколебимость.

Глава 3

Самообладание

Управлять эмоциями

Неверье – слепота, но чаще – свинство.

Иосиф Бродский

Чтобы руководить другими, нужно сперва уметь руководить собой. Нужно обладать добродетелью самообладания, которая подчиняет духу эмоции и направляет их жизненную энергию к исполнению нашей миссии.

Самообладание – это способность говорить «да» тому, что возвышает нас, и «нет» – тому, что порабощает. Несдержанность – знак бессилия и безволия, подлинное выхолащивание сердца.

Достаточно представить себе последствия неводержанности, чтобы понять, насколько самообладание нужно лидеру.

Неводержанность помрачает разум. Человек, помешанный на власти, деньгах или чувственных наслаждениях, теряет контакт с реальностью. «Неводержанность, – пишет Йозеф Пипер, – парализует способность к адекватному восприятию реальности и взвешенному принятию решений. Она лишает благоразумия, приводит к слепоте духовной, разрушает способность принимать верные решения»¹.

Я помню один забавный случай, когда из-за очевидной неводержанности мы с другом утратили связь с реальностью. Однажды, в конце 1970-х, мы с семьей совершали путешествие по Атлантическому океану на парусной лодке отца, в окрестностях города Ла-Рошель. Мой друг Жан и я должны были нести вахту с полуночи до 4.00 утра. В час мы проголодались, взяли коробку с конфетами и стали беседовать, наслаждаясь спокойной лунной ночью. Спустя некоторое время неподалеку от лодки, к нашему ужасу, неожиданно появились скалы. Я разбудил отца и сказал, что есть проблема. Он посмотрел на нас, на металлическую коробку с конфетами, лежащую рядом с компасом... и все понял. Металлическая коробка влияла на компас, так что мы шли совсем не в том направлении! Увлечшись конфетами, мы проявили непростительную глупость, упустив из виду такую

¹ J. Pieper, *Fortitude and Temperance*, p. 63.

очевидную вещь. Это, впрочем, не помешало моему другу спустя несколько месяцев после этого события поступить в Парижскую политехническую школу, самый престижный вуз Франции...

Невоздержанность помрачает разум и ослабляет волю. Она подрывает выносливость и препятствует справедливости: властолюбец, стяжатель или развратник вряд ли будет уважать достоинство тех, с кем он работает или имеет дело.

Невоздержанность более всего портит сердце, вытесняя из него великодушие и смирение. Человек, лишенный самообладания, теряет чувство миссии и всякую способность к служению. Он заиклен на самом себе. Для него жизнь – не задание, а совокупность ощущений.

Невоздержанность подрывает доверие. Эскрива иллюстрирует это притчей: «Быть может, вы слышали в детстве сказку о крестьянине, которому подарили фазана с золотыми перьями. Вдоволь наравдавшись и налюбовавшись подарком, хозяин задумывается: куда же его поместить? После нескольких часов сомнений он решает, что курятник – самое подходящее для фазана место. Куры потрясены красотой гордого незнакомца. Они видят в нем чуть ли не полубога и следуют за ним восторженной толпой. Но вот наступает час обеда. Хозяин бросает первые горсти отрубей – и проголодавшийся полубог несется, сбиваясь с ног, набрасывается на угощение и жадно набивает утробу. Миг – и чудо красоты обернулось прожорливым скотом. Какое жалкое зрелище! Разочарованные наседки бросились к поверженному идолу и клевали его до тех пор, пока не выдернули из его хвоста последнее золотое перо»¹.

Если мой босс взрывается, когда ему противоречат, или завидует, когда его затмевают, или грубо пожирает своим чувственным взглядом любую проходящую рядом женщину, то я скорее всего потеряю доверие к нему. Как обитатели птичьего двора, обратившиеся против тщеславного фазана, я буду относиться к нему... без особого почтения.

Самообладание оказывает прямое влияние на то, как человек осуществляет свой профессиональный долг. Возьмем пример *управления временем*. Директора компаний знают, что они должны посвящать достаточно времени долгосрочному планированию, общению с персоналом и его профессиональному и нравственному воспитанию. Однако исследования показывают, что в реальности они редко отводят больше 10% своего времени таким важным функциям. Они делают то, что *приятно*, а не то, что *должно*.

¹ Х. Эскрива, *Друзья Божии*, 113.

Нам приятно заниматься срочными делами. «Срочные дела, – говорит Кови, – обычно очевидны. Они давят на нас, призывая к незамедлительным действиям, и окружают со всех сторон. Делать их в основном легко и приятно. Но зачастую они не имеют абсолютно никакого значения! Важность, с другой стороны, напрямую связана с результатом. Важное дело – это шаг в направлении осуществления личной миссии, реализации собственных ценностей, достижению наиболее приоритетных целей»¹.

Многие люди, занимающие руководящие посты, не способны контролировать свои эмоции. Им нужны не семинары по управлению временем, а практика самообладания. Им нужно учиться говорить «нет».

Положительные и негативные эмоции

По мнению Платона тело – темница души, и эмоции – цепи, ее сковывающие. По Платону человек призван освободиться от тела, превзойти материальный мир и вступить в царство чистого духа. Для Платона свобода – это свобода от материи.

Платон здесь сильно заблудился. Эмоции нужны, они неотъемлемая часть человеческой природы. Что чисто духовно, то уже не человечно. Эмоции – это источник, поддерживающий и оживляющий человеческую природу. Положительные эмоции совершенствуют личность и делают ее эффективной. Мы призваны совершать добро не только посредством своей воли, но и посредством своего сердца, своих чувств, своих эмоций, своей плоти. Мы призваны наслаждаться добром. Восточная нирвана, стоическая апатия, платонический спиритуализм, кантовский морализм и религиозный пуританизм – вот учения, не постигающие роли и значения эмоций в жизни человека. Человек, который перед лицом несправедливости подавляет в себе гнев, вместо того чтобы дать ему волю, никогда не достигнет совершенства. В этом отношении евангельский Христос нанес смертельный удар развоплощенным доктринам: Он страшился, смущался, гневался, испытывал любовь, жалость и сострадание. Он радовался и плакал.

Положительные эмоции (целомудренная любовь, чистый страх, праведный гнев...) порождают добрые поступки; негативные эмоции (нечистые желания, неправедный гнев, гордыня, зависть, стяжательство...) порождают злые поступки.

¹ S. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*, p. 151.

Самообладание оживляет положительные эмоции и направляет их жизненную энергию к исполнению нашей миссии. По словам Пипера самообладание – «словно берега, благодаря которым река получает дар свободы, силы и быстроты»¹.

Самообладание обуздывает негативные эмоции. Бог сотворил человека хорошим, но в результате грехопадения человеческая природа оказалась раненой, поврежденной: в человеческую природу вошла похоть, т.е. тройная склонность к гордыне, богатству и чувственному наслаждению. Благодаря самообладанию мы не отчуждены, не порабощены: мы обладаем собой.

Самообладание требует смирения – смирения признаться, что помимо благородных чувств нас обуревают нечистые эмоции. Смиранный человек сознает эту свою слабость и принимает меры, чтобы защищать свое собственное достоинство – свое сердце – от нападений низких страстей.

Очищая свое сердце, человек расширяет его, создает в нем место для величия и служения. Очищение сердца – это пожизненный процесс, в котором участвует Бог: в силу первородного греха, человек один не способен до конца очиститься.

Целомудрие: господство духа

Сексуальность – дар Божий. Ее цель – любовь между супругами и производство потомства. Если мы видим в сексе в основном *инструмент* удовлетворения собственных страстей и действуем соответственно, то мы вносим нравственный хаос в самое сердце нашего бытия.

По идеологическим и коммерческим причинам многие внедряют в сознание людей именно это понимание сексуальности. Инструментализация сексуальности вбивает клин между супругами. «Я удивлялся, откуда бралось наше озлобление друг к другу», – признается герой «Крейцеровой сонаты» Толстого, вступив в брак, который соединял лишь плоть супругов и ничего больше, – «а дело было совершенно ясно: озлобление это было не что иное, как протест человеческой природы против животного, которое подавляло ее. Я удивлялся нашей ненависти друг к другу. А ведь это и не могло быть иначе. Эта ненависть

¹ J. Pieper, *op. cit.*, p. 82.

была не что иное, как ненависть взаимная сообщников преступления – и за подстрекательство и за участие в преступлении»¹.

Объявив, что он всего лишь на миллиметр выше обезьяны, человек ведет себя так, словно он на сантиметр ниже свиньи. Под вопрос ставится будущее культуры, и общество оказывается под угрозой коллективного самоубийства. Упражняясь в самообладании, человек защищает себя и общество от хаоса и разрушения. В этом смысле самообладание и есть подлинная любовь к самому себе, подлинное себялюбие.

Однако самообладание – это не только самозащита, это нечто большее, нечто глубоко активное и положительное. В самообладании укореняется добродетель чистоты и целомудрия. Подлинная чистота – не холодная, унылая нравственность фрустрированной личности, а *ликующее утверждение любящей воли*². Чистота как радикальная форма самообладания располагает лидера к тому, чтобы открыться другим и служить им бесстрашно, радостно и без расчета.

Бескорыстие: господство сердца

Кроме чистоты самообладание включает в себе добродетель бескорыстия. Бескорыстие – не отказ, а внутренняя независимость от материальных благ.

Бескорыстие очищает и раскрепощает сердце. В бескорыстии можно упражняться среди материального изобилия. Директор крупной компании призван к бескорыстию не меньше, чем монах-отшельник. Но это не значит, что ему нужно являться в офис в монашеской рясе и сандалиях.

Бескорыстие – это не крикливая и лезущая в глаза бедность – личина лени и заброшенности. Бескорыстная душа содержит вещи, которые она использует, в хорошем состоянии. Она относится к ним бережно и извлекает из них лучшее.

Александр Васильевич Суворов – пример самообладания и нерушимой бескорыстности. «Суворов представлял собою яркое исключение среди возведенной в принцип продажности екатерининских вельмож, – пишет Константин Осипов, один из его биографов. – Все искали, чем бы поживиться, все воровали направо и налево. Французы грабили завоеванную Италию, австрийцы – Польшу. Суворов же никогда не взял ни одной вещи из бесценной добычи, которая доставалась войскам в результате его побед... Во всех

¹ Л.Н. Толстой, *Крейцерова соната*, 13.

² Х. Эскрива, *Христос проходит рядом*, 25. СПб, Белый Камень, 2008.

своих привычках он был необыкновенно свободен. Он лишал себя даже элементарного комфорта. Ездил он всегда в самой простой таратайке или на первой попавшейся казацкой лошаденке, одевался в добротные, но грубые ткани, пользовался самой простой мебелью и т. д. Все это составляло разительный контраст с царившей в XVIII веке безумной роскошью»¹.

Бескорыстие – господство сердца. Бескорыстие и чистота – это два крыла, на которых лидеры возносятся на орлиную высоту.

Праведный гнев

Лидеры не теряют хладнокровия. Они остаются спокойны и вежливы даже в самых трудных обстоятельствах.

«В лихорадочную атмосферу парламентских дебатов свежую струю вносил Робер Шуман, – писал депутат французского парламента Андре Филипп. – Его можно было видеть всегда готовым к диалогу, когда он пытался убедить, принимая возражения оппонентов с постоянным спокойствием и учтивостью. Он никогда не применял тривиальных средств, не преувеличивал вес аргумента, не повышал голос»².

Но перед лицом несправедливости кроткий Шуман умел гневаться. Он яростно воспротивился попыткам Французской республики отменить религиозное воспитание в школах Эльзаса и Лотарингии, что оказались во французской юрисдикции после Первой мировой войны. Хотя он был тогда лишь молодым депутатом Национальной ассамблеи, Шуман поднялся и прогремел: «Ваши безбожные школы – это часть всеобщего плана по искоренению религии на территории Франции. Мы отвергаем их». Правительство отступило.

Праведный гнев – здоровая, благородная реакция на зло и несправедливость. Праведный гнев стимулирует мужество. А вот лицемерная кротость порождает трусость.

Хотя он проповедовал ненасилие, Мартин Лютер Кинг умел гневаться. Кинг говорит нам, что кротость есть ошибка, заблуждение, грех, когда справедливость и здравый смысл требуют гнева. «Если бы вы знали, – пишет он в 1963 году, – что злобная толпа, когда ей этого захочется, может линчевать вашу мать и отца или утопить ваших сестер и братьев, если ей взбредет такой каприз; если бы вы видели, как исполненные ненависти полицейские с полнейшей безнаказанностью оскорбляют, пинают, жестоко избивают и даже убивают ваших друзей и соседей; если бы вы помнили, что подавляющее большинство из 20

¹ К. Осипов. *Суворов*. Литгосиздат, Рига, 1949. Гл. XVII, Личность Суворова.

² См. R. Lejeune, *op. cit.*, Prologue 2.

миллионов ваших братьев-негров задыхаются в нищете среди изобилия окружающего общества... Вот тогда бы вы поняли, почему больше ждать нам невоготу. Наступает время, когда чаша терпения переполняется, и люди не желают больше быть повергнутыми в пучину несправедливости, где они испытывают разъедающее душу чувство отчаяния»¹. Вот он, праведный гнев, подогревающий мужество и заставляющий нас действовать.

Благодарность vs. зависть

Зависть – это не стремление быть столь же богатым и успешным, как мой сосед. Подобная амбиция скорее всего полезна. Зависть – это нечто другое, она неизменно порождает ненависть к конкуренту. Зависть – продукт душевной скаредности.

Лидер великодушен. Он не завидует, а благодарит. Благодарит Бога за таланты, которыми Он его одарил. Благодарит родителей и друзей за духовные и материальные блага, которые он от них или через них получил. Благодарит и вознаграждает людей за их работу.

Добродетель благодарности радикально препятствует искушению завистью.

Любознательность vs. любопытство

Лидеры любознательны, а не любопытны. Любознательность – это желание знать, чтобы вникать в суть вещей. Любопытство – это желание знать, чтобы наслаждаться самим знанием. Любопытство – это вид сладострастия. *Мозговой чувственник* – понятие точное, его ввела Марина Цветаева².

Подлинная культура – это намного больше, чем поверхностное знание многих вещей, механическое запоминание и погоня за новизной. Нужны время для размышления и нравственные рамки для осмысления разрозненных фактов и мнений.

У лидера есть план формирования собственной личности и личности своих последователей. Он не читает все подряд книги и журналы, не смотрит всякие фильмы и не слушает любую музыку. Он избирателен: он отбрасывает то, что пошло, отфильтровывает то, что сомнительно, и наполняет свое сердце тем, что благородно.

¹ Martin Luther King, Jr., "Letter from Birmingham Jail," *Liberation: An Independent Monthly*, 8, no. 4 (1963): 10–16, 23.

² В письме к А.В. Бахрару от 25 июля 1923 г.

Нет величия без самообладания: чтобы говорить «да» тому, что истинно и благородно, надо сначала научиться сказать «нет» тому, что низко и бесплодно. Потом надо уметь собирать весь эмоциональный потенциал нашей личности и направлять его к исполнению нашей миссии.

Глава 4

Справедливость

Воздавать каждому должно

Справедливость – это благоговейное внимание ко всему.

Вячеслав Всеволодович Иванов

Справедливость – это привычка воздавать каждому должно. Мы воздаем каждому должно, когда мы практикуем добродетели межличностного общения (правдивость и любовь) и строим общее благо посредством исполнения наших профессиональных, семейных и общественных обязанностей.

Справедливость – не только политическое или юридическое понятие. Это личная добродетель, стабильное качество характера. Без справедливых людей нет справедливого общества.

Справедливость требует благоразумия, т.е. способности определить, что нужно воздать именно этому человеку, на что именно он имеет сейчас право. Справедливость требует мужества: нужна сильная воля, чтобы воздавать человеку должно не время от времени, а всегда.

Человеческая природа неизменна

Само представление о том, что у нашего соседа есть *должное*, предполагает *права* нашего соседа. Но эти права нельзя твердо установить при отсутствии таких понятий, как «человек», «человеческая природа», «человеческое достоинство». Если человек – «обезьяна», воздать ему должно – значит воздать ему то, что должно обезьянам.

Человек – субъект, который является в то же время объектом, т.е. носителем объективной структуры потребностей. Если мы отрицаем саму идею человеческой природы,

то мы вскоре окажемся в мире, лишенном прав, а значит, и справедливости, в мире Аушвица и Колымы*.

Человеческая природа – это не миф и не иллюзия. Это не абстрактное, нереальное умственное построение. Человеческая природа умопостижима и воплощает неизменные принципы, самоочевидные естественные законы.

Даже тоталитарным государствам современности не удалось отменить человеческую природу, хотя попыток было сделано немало.

Летом 1983 года я впервые приехал в Советский Союз, чтобы посетить родственников в Грузии. Я остановился у моей двоюродной бабушки Елены. Она жила одна со своим сыном с 1938 года, когда НКВД расстрелял ее мужа и двоих братьев. Ее третий брат (мой дедушка) бежал из Союза в 1927 году и поселился в Париже, где женился на дочери французского генерала.

Тетя Елена познакомила меня с Сандро, моим отдаленным кузеном. Ему было 20 лет, он учился на архитектора. Мы стали хорошими друзьями и решили провести вместе несколько дней в Батуми на берегу Черного моря. В вечер нашего приезда нам не удалось заснуть, потому что неподалеку, на соседнем кладбище, бедная женщина безудержно причитала на могиле своего сына. Тогда мы устроились на балконе, прихватив бутылку грузинского вина и пачку сигарет, и до самого утра говорили о жизни, смерти и вечности.

К своему удивлению, я обнаружил, что Сандро, хотя он родился и вырос в СССР, разделял многие из моих нравственных ценностей. Он сохранил как будто врожденное понимание подлинной человеческой природы. И я начал осознавать, что такое понимание предшествует воспитанию и способно противостоять самой ожесточенной пропаганде.

Искушение «освободить» людей от их собственной природы присуще не только марксизму, но и всем материалистическим мировоззрениям. Такие философы, как Ницше, Сартр и Симон де Бовуар, отказывались признать, что человеческая природа как таковая вообще существует. Для них все сводилось к человеческой воле. Разум ни во что не ставился.

В конце XX века Элизабет Бадентер, писательница и жена бывшего французского министра юстиции, провозгласила неотложную необходимость освободить женщин от женственности и мужчин – от мужественности. Элизабет Бадентер предлагает создать

* Колыма была местом, где находилось множество самых жестоких советских трудовых лагерей. Более миллиона заключенных, в большинстве своем русских, умерли на добыче из вечной мерзлоты золота, урана и другого сырья. Колыма, по словам Солженицына, была «полюсом лютой этой удивительной страны ГУЛаг». Как и Аушвиц (Освенцим) – нацистский концлагерь, в котором погибли 2 миллиона человек, в основном евреев, – Колыма стала символом бесчеловечности и морального банкротства идеологических систем, отрицающих человеческую природу.

инкубатор, в котором развивающийся плод находился бы в течение девяти месяцев вместо чрева матери; она предлагает развивать технологию, позволяющую мужчине зачать и с помощью кесарева сечения родить ребенка¹. Отказ от биологической природы по рецепту мадам Бадентер сейчас в моде. Между тем этот проект, вполне достойный биолога-шарлатана Лысенко*, по сути своей тоталитарен. Как таковой он не имеет будущего, хотя способен причинить огромный вред, прежде чем люди его раскусят.

Когда под вопрос ставится неизменность человеческой природы, термин «права человека» теряет всякий смысл. Права человека священны лишь потому, что они вписаны в нашу неизменную человеческую природу. Они могут быть закреплены в таких международных соглашениях, как Декларация прав человека 1948 года, но они не проистекают из таких источников. Они выше, чем парламенты, суды и трибуналы.

Понятия «справедливость» и «демократия» слишком часто расходятся; иногда большинство по своему произволу подавляет права человека: Соединенные Штаты узаконили рабство, господствовавшее со времен Вашингтона до Линкольна; Гитлер был избран демократическим путем; после Второй мировой войны вплоть до 1990-х годов большинство западных интеллектуалов смотрели на марксизм как на евангельскую истину, невзирая на неоспоримые свидетельства его краха на огромном пространстве к востоку от Берлинской стены.

Все люди обладают фундаментальными правами, проистекающими из неизменной человеческой природы. Они укоренены в разуме и тем самым не подвержены изменчивым ветрам общественного мнения. Это золотое правило этики: «сперва – разум, затем – воля».

Личность, общество, общее благо

Человек есть личность, а не какая-то замкнутая в себе монада. Быть личностью значит существовать в общении с другими личностями.

«Истинная индивидуальность, – пишет Владимир Соловьев, – есть некоторый определенный образ всеединства, некоторый определенный способ восприятия и усвоения себе всего другого. Утверждая себя вне всего другого, человек тем самым лишает смысла свое собственное существование, отнимает у себя истинное содержание жизни и превращает

¹ См. D. de Marco and B. Wiker, *Architects of the Culture of Death*, pp. 196–197.

* Трофим Денисович Лысенко (1898–1976) был советским биологом-шарлатаном, господствовавшим в научном истеблишменте СССР во времена Сталина.

свою индивидуальность в пустую форму. Таким образом, эгоизм никак не есть самосознание и самоутверждение индивидуальности, а напротив – самоотрицание и гибель»¹.

Истинная индивидуальность не равнодушна к общественному благу. Общее благо – это совокупность условий, позволяющих людям достичь нравственного совершенства и материального благополучия. Общее благо – это уважение к истине, свободе, образованию, работе, семье, собственности, религии, правам человека, культуре, здравоохранению и закону.

Человек реализует общее благо прежде всего путем честного исполнения своих профессиональных, социальных и семейных обязанностей.

Честное исполнение повседневных обязанностей

Справедлив тот, кто работает по совести. Работу надо преобразовать в личную молитву – в разговор с Богом. По словам Эскривы «нужно превращать ежедневную прозу в возвышенный стих героической поэзии»². Мы это делаем, когда работаем с компетентностью и профессионализмом, и когда служим людям своей работой.

Любовь к работе и трудоголизм – это разные вещи. Семья важнее работы. Более того, семейная жизнь – это источник культуры, без которой человек глубоко неэффективен в своей работе. Молодые агрессивные люди, помешанные на поиске прибыли, вряд ли являются долгосрочным человеческим капиталом, в котором нуждается здоровый бизнес. Чтобы руководить, нужно доверие, культурное взаимодействие и подлинное взаимное уважение. Этому мы учимся в семейной жизни.

Сейчас, когда политика стала исключительным уделом политической касты, пример бывшего президента Филиппин Корасон Акино – яркое свидетельство тому, что многие домохозяйки способны заниматься политикой более эффективно, нежели большинство профессиональных политиков, лишенных элементарного чувства величия и служения. На президентских выборах 1986 года диктатор Маркос заявил, что Акино не способна править, поскольку она всего лишь домохозяйка. Но вот домохозяйка Корасон Акино выиграла выборы, отправила Маркоса в изгнание и полностью преобразовала Филиппины.

¹ В. Соловьев, *Смысл любви*, II, 3.

² Х. Эскрива, *Борозда*, 500. СПб, Белый Камень, 2008.

Справедливый человек упражняется в добродетели *гражданственности*. Он по возможностям и талантам присутствует в политической, общественной и культурной жизни своей страны. Справедливый человек не равнодушен к политическим течениям своего времени, особенно тем, что чреваты моральными последствиями.

Справедливый человек упражняется в добродетели благочестия. Если Бог восхотел, чтобы я существовал, и призвал меня к жизни, справедливость требует, чтобы я любил Его всем сердцем своим, всем умом своим и всей душой своей. Равнодушие по отношению к Богу – это глубочайшая несправедливость. Упражняться в благочестии – значит общаться с Богом, как сын общается со своим Отцом, соблюдать Его заповеди и упражняться в добродетелях, на которые они указывают.

Человек, живущий по вере, а не просто посещающий храм, порождает доверие. Он же чувствует свою ответственность перед Богом, а не только перед советом директоров, парламентом или судом общественного мнения, которыми легко манипулировать. Как сказал однажды английский мыслитель Гилберт Кит Честертон, «если бы я не верил в Бога, то я бы очень хотел, чтобы в Него верили мой врач, мой адвокат и мой банкир». Добавим: и мой шеф тоже!

Справедливость идет рука об руку со смирением. Смиренный человек осознает свою ответственность перед Богом и людьми. Он живет, чтобы служить. Гордец же не сознает того, чем он обязан другим, а лишь помнит, чем другие обязаны ему.

Справедливость связана и с великодушием. Чтобы в совершенстве исполнять свои повседневные обязанности, надо узреть то божественное и сокровенное начало, что скрывается в самых простых, обыденных вещах. Надо уметь найти величие в будничной действительности и в служении окружающим.

Справедливость и истина

Мы справедливы, если мы прежде всего правдивы. Мы правдивы, если наши слова верно соответствуют тому, каковы вещи в реальности.

Правдивый человек не повторяет, как попугай, непроверенную информацию. Он не рабствует перед средствами массовой *дезинформации*, не холопствует перед либеральной интеллигентщиной и ее сектантскими, фальшивыми лозунгами.

Ради мира и покоя нельзя истину поправить. Мир, основанный на фальши, – это вовсе не мир. Яркий пример тому в современной истории – известное *Мюнхенское соглашение*, узаконивавшее притязания Германии на регион соседней Чехословакии – Судеты, где проживало значительное по численности немецкоговорящее население. Основываясь на личных заверениях Адольфа Гитлера в том, что у него нет других территориальных амбиций, кроме Судет, британский премьер Невил Чемберлен и его французский коллега Эдуард Даладье подписали этот роковой документ. Они вернулись в свои столицы, торжествуя и провозглашая: «Мир на все времена!». Два года спустя солдаты вермахта маршировали по Елисейским Полям, а сам Даладье был брошен в тюрьму.

Справедлив тот, кто искренен и прост. Быть искренним – значит говорить незавуалированную правду о своих мыслях, чувствах и желаниях; быть простым – значит избегать всякой искусственности, официозности и хвастовства. Искренность выражается в словах, простота – в действиях. Искренность и простота – младшие сестры правдивости.

Справедлив тот, кто доверчив. Человеку надо благоразумно доверять. «Презумпция виновности» – это категория, присущая черным людям. Лучше время от времени доверять обманщику, чем принципиально отказывать в доверии тому, кто его заслуживает.

Справедливость и любовь

Мы воздаем людям должное, когда уважаем их. Но уважать мало, надо любить. Строго говоря, мы не обязаны другим любовью, и другие не вправе требовать ее от нас. Однако чем выше наше понимание человека, тем вернее наше понимание справедливости. Человек – это личность, невозможно воздавать ему должное, кроме как любя его. Справедливость без любви – это еще не справедливость.

Справедливость требует практики множества добродетелей – таких, как эмпатия, дружелюбие, жизнерадостность и милосердие.

Томас Мор дал миру прекрасный пример эмпатии, дружелюбия и жизнерадостности. Вот известный портрет Мора, набросанный его другом Эразмом:

«Его выражение лица в гармонии с характером, оно всегда светится дружелюбной радостью и даже зарождающимся смехом, и, честно говоря, его лицо устроено скорее, чтобы выражать радость, чем серьезность и достоинство, хотя в нем нет ничего глупого или шутовского... Он, кажется, родился и сформировался для дружбы, и он – самый верный и стойкий друг... Когда он находит кого-то искренним и чувствует к нему расположение, он испытывает такое удовольствие в его обществе и беседе с ним, что видит в этом удовольствии главное очарование жизни... Одним словом, если вам нужен совершенный образец дружбы, вы не найдете человека лучше, чем Мор»¹.

В современном мире дружба находится в кризисе. Многие боятся дружбы, поскольку опасаются проистекающих из нее обязанностей. Они культивируют «отношения» вместо дружбы и «связи» вместо друзей. Они улыбаются и шутят, но нет у них подлинного интереса к людям.

Справедлив тот, кто милосерден. Надо научиться прощать. Прощать не значит молчать. Иисус Христос не осудил женщину, пойманную в прелюбодеянии, но дал ей наставление: «Иди, и больше не греши»².

Справедливость без милосердия – жестокость; милосердие без справедливости – вседозволенность. Нельзя терпеть поведение, что наносит вред общему благу. Это справедливо и милосердно уволить служащего, чья деятельность вредна для организации, если он никак не исправляется. Лидер руководит посредством *auctoritas* (нравственного авторитета), который проистекает из характера, но он не колеблется при необходимости прибегнуть к *potestas* (формальной власти), присущей его положению. Если он не в состоянии дисциплинировать своих подчиненных, то быстро теряет авторитет.

Эмпатия, дружелюбие, радость и милосердие – это добродетели общения, взаимодействия, коммуникации. Справедливый человек – *коммуникатор* по преимуществу. Он проникает в сердца людей.

В то время как благоразумие подчеркивает необходимость *ясного разума*, справедливость подчеркивает необходимость *доброй воли*. Эта добрая воля отражается не столько в желаниях и намерениях, сколько в непрестанной решимости воздавать каждому свое.

¹ Erasmus, *Letter to Ulrich von Hutten*, 23 July 1519.

² Ин 8:11.

Часть III

Лидерами не рождаются, ими становятся

В первой части мы дали определение великодушия и смирения – добродетелей, составляющих самую суть лидерства. Во второй части мы рассмотрели добродетели благоразумия, мужества, самообладания и справедливости, которые являются фундаментом лидерства.

В третьей части мы ответим на вопрос, как приобрести и развить в себе эти добродетели. Но прежде нужно сказать пару слов об *аретологии* – науке о добродетелях.

Глава 1

Аретология

Наука о добродетелях

Добродетельный человек есть человек, каким он должен быть.

Владимир Сергеевич Соловьев

Аретология – наука о добродетелях – была основана древнегреческими философами и существенно обогатилась благодаря встрече с иудео-христианской мыслью и духовностью. Название происходит от слова *areté*, по-гречески означающего «добродетель» или «совершенство».

Аретология охватывает два рода добродетелей – интеллектуальные добродетели, относящиеся к области знания, и этические добродетели, связанные с нравственным поведением. Интеллектуальные добродетели помогают нам постичь действительность, а этические – действовать в соответствии с принципами человеческой природы. Благоразумие сочетает в себе оба качества: это и интеллектуальная добродетель, поскольку она предполагает знание, и этическая добродетель, поскольку это знание направлено на решение и действие.

Этические добродетели называются также человеческими, или природными, чтобы отличить их от божественных, или сверхприродных, добродетелей, о которых говорит христианское нравственное богословие.

Платон выделял четыре человеческие добродетели – благоразумие, справедливость, мужество и самообладание, хотя о них говорили уже Пиндар и Эсхил. Амвросий Медиоланский (IV век н.э.) назвал их кардинальными добродетелями, поскольку они, образно говоря, *cardines* – шарниры, на которых крепятся все другие человеческие добродетели.

Греческие философы, и прежде всего Платон и Аристотель, писали о человеческих добродетелях, как и иудеи и римляне (среди последних – Цицерон и Сенека), а вслед за ними – христианские писатели, в особенности Августин и Фома Аквинский.

В новейшее время ряд известных авторов уделили значительное внимание этой теме. Среди них наиболее авторитетны философ Йозеф Пипер (Германия, 1904–1997), священник и основатель католической организации *Opus Dei* святой Хосемария Эскрива (Испания/Италия, 1902–1975), «гуру» менеджмента Питер Друкер (Австрия/США, 1909–2005) и автор бестселлеров, сторонник лидерства, «основанного на принципах», Стивен Р. Кови (США, 1932-2012).

Йозеф Пипер строит свои рассуждения на фундаменте, заложенном Аристотелем и Платоном, Августином и Фомой Аквинским. Его сила – в способности вникать в сложную терминологию классического прошлого, выражаясь при этом современным языком поразительной ясности и точности.

Хосемария Эскрива рассматривает человеческие добродетели с практической точки зрения опытного духовного пастыря. Он считает их жизненно важными для освящения профессиональной работы – возможно, главной темы его проповедей и трудов за 50 лет священнического служения.

Питер Друкер – пророк менеджмента. Все его учение (содержащееся в 31 книге) проникнуто глубокими аретологическими рассуждениями. Друкер однажды сказал: «Все те, кто писал обо мне, изобразили меня как автора делового менеджмента и администрирования, каковым я в действительности не являюсь»¹. И это так и есть – на самом деле он был проповедником аретологии.

Стивен Кови пишет о добродетелях преимущественно с психологической точки зрения. Его сила – в умении демонстрировать при помощи привлекательных и красноречивых примеров соотношение между добродетелью и личной эффективностью.

¹ Letter of P. Drucker to G. Stein, 1998. See “Peter Drucker”, Mercatornet, Friday, 18 November 2005.

Глава 2

Мы – то, что привычно делаем

Добродетель – результат привычки.

Аристотель

Добродетель – это привычка. Подобно всякой привычке, она приобретается путем повторения. Если, например, нам часто случается поступать мужественно, то это скоро станет нашим привычным образом действий.

Длительное повторение не нужно, когда люди оказываются брошенными в обстоятельства, что требуют героического выбора. Напряженность ситуации и щедрый ответ на нее способны изменить характер человека.

Чем больше мы упражняемся в добродетели, тем прочнее она становится. Человек не может утратить привычку в один день. Один трусливый поступок не делает из него труса. «Тот еще не злодей, кто этого хочет!» – говорит Виолет Пьеру де Краону в пьесе Поля Клоделя «Извещение Марии». Злодей – тот, кто обычно поступает злодейски, а не тот, кто раз в жизни совершил злодейство.

Под воздействием добродетелей поведение человека становится стабильным, оно перестает быть лишь реакцией на внешние раздражители. Человек действует мужественно не только в чрезвычайных ситуациях, но и в повседневности. Добродетель – это не что-то вроде таланта, используемого по мере надобности; она присутствует всегда, в любых обстоятельствах. «Какой у тебя неровный характер! – пишет Эскрива. – Ты – как расстроенный рояль: хорошо звучат ноты высокие, низкие – но не средние, созвучные повседневной жизни. А их и слышат люди»¹. Повседневность – вот контекст упражнения в добродетели.

Поскольку добродетель – это привычка, нужно рассмотреть целиком всю жизнь знаменитых людей, чтобы решить, кто из них достоин подражания. Конечно же, необходимо искать свидетельства великих поступков, но важнее – обнаружить добродетельные поступки в общественной и частной сфере, совершаемые в течение всей жизни. Многие люди способны совершить несколько добродетельных поступков, но несколько добродетельных поступков – это еще не добродетель.

¹ Х. Эскрива, *Борозда*, 440.

Лидерство – свойство характера, а не темперамента

Личность человека состоит из темперамента и характера. Темперамент – дар природы, врожденная склонность. Есть меланхолики и холерики, сангвиники и флегматики. Мы рождаемся с определенным темпераментом, который невозможно изменить: мы умрем с достоинствами и недостатками нашего темперамента. На основе темперамента мы строим характер. Характер – взращенная склонность. Характер состоит из нравственных добродетелей. Добродетели – это нравственные привычки, духовные силы, приобретенные практикой. Мы не рождаемся с характером, мы строим его.

Лидерство – вопрос характера, а не темперамента. В лидерстве все темпераменты одинаково представлены. Александр Суворов, Петр Столыпин, Александр Солженицын, Хосемария Эскрива и апостол Павел – холерики; Авраам Линкольн, Мартин Лютер Кинг, мать Тереза и пророк Моисей – меланхолики; Томас Мор, Корасон Акино и царь Давид – сангвиники; Робер Шуман, Дарвин Смит, Жером Лежен и патриарх Авраам – флегматики¹.

Поскольку добродетель – привычка, приобретаемая через практику, мы можем сказать, что лидерами не рождаются – ими становятся.

Темперамент способствует формированию одних добродетелей и мешает развитию других. Если от природы ты – страстный, горячий человек, тебе будет легко упражняться в смелости. А если ты сдержан и застенчив, смелость будет для тебя вызовом. Но осознав необходимость взращивать в себе смелость и поработав над собой, ты трансформируешь свои биологические недостатки в нравственную силу. Американский бизнесмен Дарвин Смит (генеральный директор компании Кимберли-Кларк) и французский политик Робер Шуман (политический основатель Евросоюза) были застенчивы, но они компенсировали этот биологический недостаток, воспитав в себе нравственную смелость.

Добродетели налагают на темперамент отпечаток характера², так что темперамент уже не управляет нами. Человек, лишенный добродетелей, будет рабом своего темперамента. Эскрива выразил это так: «Не говори: “Меня не переделаешь... такой у меня характер...” Нет, это не характер, это – недостаток характера»³.

Возьми свою жизнь в собственные руки. Если ты гневен, упражняйся в самообладании; если ты похотлив – практикуй чистоту.

¹ См. мою книгу «От темперамента к характеру», М. 2018.

² В переводе с греческого языка слово «характер» означает «печать», «отпечаток», «оттиск».

³ Х. Эскрива, *Путь*, 4.

Добродетели регулируют темперамент. Импульсивный человек, вдохновленный добродетелью благоразумия, становится более рассудительным. Нерешительный, вдохновленный той же самой добродетелью, перестает мешкать и начинает действовать. Добродетели стабилизируют личность, оберегая ее от крайностей.

Таким образом, лидерству препятствует не темперамент, а недостаток характера, недостаток нравственной энергии и свободы.

Вызов свободы

Мы осуществляем свободный выбор быть теми, кем становимся. Если мы выбираем добродетель, то становимся людьми характера; если мы выбираем порок, то будем вести ничтожную жизнь; если же мы идем на компромисс, то будем посредственностью.

Детство и подростковый период имеют большое влияние на тот выбор, который мы совершим впоследствии в тех или иных ситуациях. Родители учат нас отличать добро от зла и выбирать добро (по крайней мере, им следует это делать). Но одно лишь воспитание не предопределяет характер. Бывает, что дети, воспитанные в одном доме, используют свою свободу по-разному и оказываются разными людьми. Большевик Яков Свердлов, организатор красного террора, расказачивания и убийства царской семьи, имел мало общего со своим старшим братом Зиновием, ставшим генералом французской армии. Рональд Рейган был совсем другим человеком, чем его брат Нил, который был старше его на два года. С раннего возраста Рональд восхищался своей матерью – ее выдающимся характером и глубокой верой – и решил подражать ей. Нил решил подражать отцу.

Свобода бьет непрерывным ключом, и благодаря ей мы продолжаем расти и тогда, когда достигли зрелого возраста. Иногда у взрослых появляется сильное желание жить в добродетели, и они решают обрести то, что прошло мимо них в детстве.

Как и темперамент, наша культурная среда может способствовать или препятствовать развитию определенных добродетелей. В обществе, где царит чувственность, нелегко культивировать самообладание и мужество. В обществе, которое формирует людей сдержанных и не склонных говорить то, что они думают, нелегко быть искренним. Там, где люди признают одни эмпирические данные в качестве основы своих убеждений, трудно быть благоразумным.

Трудно практиковать добродетель в сегодняшнем культурном контексте, но это возможно. Умение говорить «нет» дает нам большую силу. Мы свободны решать, до какой степени позволим культуре воздействовать на нас. Если мы выбираем добродетель, то сумеем взять хорошее и отвергнуть дурное. Чем глубже мы укореняемся в добродетели, тем более вероятно, что мы сможем изменить культуру, а не просто защищаться от ее разрушительного влияния.

Нина Аносова дает нам хороший пример того, что среда – вовсе не главная детерминанта человеческой судьбы и что решающую роль играет характер¹.

В 1920 году три русские сестры: Наташа, Ксения и Нина – последовали за своими родителями в добровольное изгнание из Советской России. Семья переехала в Константинополь, затем – в Марсель, прежде чем окончательно обосноваться в Париже в середине «сумасшедших» 20-х годов. Хотя все три сестры получили одинаковое воспитание дома в Петербурге, каждая по-своему реагировала на либертинский дух, господствовавший во французской столице.

Наташа окунулась в гедонизм: она несколько раз выходила замуж за богатых бизнесменов и пользовалась всеми значительными материальными благами, которые мог предложить Париж.

Ксения выбрала выживание. Пораженная раком, она скромно влачила существование в тени болезни, которая унесла ее десять лет спустя.

Нина выбрала просто жизнь. Она встретила молодого русского эмигранта, который потерял родителей и все свое состояние во время гражданской войны. Когда он приехал во Францию, у него не было ничего, кроме добродетельного сердца и желания преуспеть. Павел и Нина стали моим дедом и бабкой со стороны отца. Они прожили долгую и плодотворную жизнь, но всё могло бы быть совершенно иначе. Нина могла бы впасть в гедонизм, как Наташа, или, подобно Ксении, просто выживать. Но выбрала она путь лидерства, великодушно служа семье и друзьям, Богу и стране до самой смерти в 1996 году.

Хотя все три сестры достигли зрелости в одной и той же культурной среде – Париже 1920-х годов, – каждая из них сделала свой собственный, индивидуальный выбор. Итак, среда – не главное, что предопределяет человеческую судьбу, – всё решает характер.

¹ См. *Пока ещё ярок свет*. Нина Аносова, М., Никея 2017.

Глава 3

Единство добродетелей

Добродетели возрастают в полной гармонии, как пальцы детской руки.

Фома Аквинский

Каждая из добродетелей переплетается со всеми остальными. Любое нравственное усилие способствует росту всему нравственному организму.

Взаимосвязь добродетелей

Пытаясь развить в себе одну добродетель, мы развиваем и все остальные. Возьмем, к примеру, самообладание: если мы контролируем свои эмоции, нам будет легче оставаться объективными, чтобы принимать верные решения (благоразумие), и сохранить силы, чтобы противостоять препятствиям (мужество). К тому же, если наше сердце очищено от неупорядоченных привязанностей, мы сможем посвятить себя благородным целям (великодушие) и служить другим (смирение).

Рассмотрим другой случай: смирение. Если мы им наделены, то достигнем нравственной ясности видения, чтобы воспринимать многочисленные дары, ниспосланные нам Богом, и *великодушно* отвечать на Его щедрость. Живя смирением, мы легче сможем преодолевать свои предрассудки, что способствует формированию *благоразумия*. Смирение также способствует воспитанию *справедливости*, поскольку оно привлекает наше внимание к нашим обязанностям перед Богом, семьей и обществом.

Благоразумие особым образом воплощает единство добродетелей: оно подсказывает нам, когда необходимы мужество, самообладание, справедливость, смирение и великодушие и как лучше проявить их в конкретных обстоятельствах. «Благоразумие, – говорит Йозеф Пипер, – является причиной, корнем, матерью, мерой, правилом, руководством и прообразом всех этических добродетелей»¹. Руководствуясь благоразумием, мы всегда будем отличать мужество от опрометчивости, великодушие от гордыни, смирение от малодушия, самообладание от бесчувственности, справедливость от суровости.

¹ J. Pieper, *Prudence*, p. 20.

Благоразумный человек проявляет мужество, но не идет на бессмысленный риск. Его самообладание не есть мизантропия. Его справедливость не есть жестокость. Его терпение не есть рабство.

Благоразумие – не посредственность, не половина того, что необходимо пройти, а вершина, кульминационная точка.

Если нам трудно одновременно упражняться в столь разных добродетелях, как, например, решительность и кротость, то это потому, что наш темперамент склоняет нас в ту или иную сторону. Лидеры, чей темперамент излишне мягок, могут встретиться с затруднениями в случаях, когда необходимо проявить решительность; лидеры, чей темперамент излишне тверд, могут колебаться, прежде чем проявить кротость. Но благодаря благоразумию мы учимся быть и решительными, и кроткими. Робер Шуман – пример тому. Он в высшей степени обладал двумя этими качествами, которые порой кажутся противоположными.

Если каждая из добродетелей предполагает наличие благоразумия, то мы можем также утверждать, что само благоразумие нуждается в наличии остальных добродетелей. Выше мы уже цитировали известную фразу Аристотеля: «Добродетельный человек обо всем судит верно, и во всем ему открывается истина». Следовательно, лишь человек, обладающий мужеством, справедливостью и самообладанием, может быть благоразумным. Все добродетели питаются благоразумием и в то же время подпитывают его. Это не замкнутый цикл, а восходящая спираль роста.

Благодаря единству добродетелей, человек с характером сможет культивировать с легкостью те качества, о существовании которых он раньше и не подозревал: богач с легкостью становится еще богаче. Если мы подлинно смиренны, нам нетрудно будет возвращать в себе великодушие, ведь мы *потенциально* уже обладаем этой добродетелью.

Единство общественной и частной добродетели

Добродетель – свойство, присущее только личности. Не существует таких понятий, как добродетельный народ, добродетельная семья или добродетельная организация. Добродетельным может быть только человек, конкретный человек.

Добродетель персоналистична, но не индивидуалистична: никто не становится лучше в одиночку. Человек не может стать мужественным, если не видит конкретных примеров мужества в своих родителях, друзьях или сослуживцах. И, сам упражняясь в мужестве, он побуждает других к мужеству силой своего примера. Короче говоря, наше самосовершенствование и совершенствование других – это вещи, нераздельно связанные между собой.

Часто усматриваемое специалистами по этике раздвоение между «частной» и «общественной» добродетелью бессмысленно. Если мы не мужественны или невоздержанны, то маловероятно, что будем справедливы. Вспомним пример пугливого Понтия Пилата: «Я не нашел человека сего (Иисуса Назарянина) виновным ни в чем том, в чем вы обвиняете Его... Итак, наказав Его, отпущу»¹. Наказать человека, которого он сам только что объявил невиновным, – вот устрашающая логика труса! Вспомним также пример невоздержанной Иродиады². Предавшись похоти, она потребовала голову Иоанна Предтечи, безжалостно обличавшего ее порочность. Обезглавить человека за то, что он не уважает твои «сексуальные права» – вот тебе справедливость сладострацницы! Человеку трудно быть справедливым, если он не благоразумен, мужествен и воздержан.

¹ Лк 23:14, 16.

² См. Мк 6:14-29.

Глава 4

Сердце, разум и воля

От созерцания прекрасного у нашей души вырастают крылья.

Платон

Человеческие добродетели формируются усилиями воли под руководством разума: «Добро может делать только тот, кто знает, каковы вещи и каково их положение в реальности», – говорит Йозеф Пипер¹.

Иудео-христианская традиция внесла в аретологию новый элемент – сердце. Эскрива пишет: «Сердце в Священном Писании – не игрушка мимолетных чувств, влекущих за собой лишь вздохи да слезы. Оно означает всего человека, телом и душой стремящегося к тому, что он считает для себя благом: *где сокровище ваше, там будет и сердце ваше*, говорит нам Христос... Говоря о сердце человеческом, мы имеем в виду не только чувства, но личность во всем ее многообразии... Сердце понимается как первоисточник и средоточие наших помыслов, слов и деяний. Человек стоит столько, сколько стоит его сердце»².

Сердце не только чувствует, но и знает и желает. Сердце – это духовная сила, а не просто эмоциональный резервуар, как думали древние греки³.

Разум и воля сходятся в сердце. «Наш разум, – говорит французский генетик Жером Лежен, – это не некий абстрактный механизм. – Он существует *во плоти*. Сердце столь же важно, как и разум, или, вернее, разум ничто без сердца»⁴. Для упражнения в благоразумии нужно нечто большее, чем логика и научное знание. «Постижение действительности, – говорит философ Йозеф Пипер, – это преимущество самой высокой формы познания, то есть – видения, интуиции, созерцания»⁵.

Благоразумие иногда называют *мудростью сердца*: любовь (самое высокое чувство) делает наш разум более пронизательным, что позволяет нам эффективно служить тем, кого мы любим.

¹ J. Pieper, *Prudence*, p. 25.

² X. Эскрива, *Христос проходит рядом*, 164.

³ Ср. D. von Hildebrand, *The Heart*. Chicago, IN: Franciscan Herald Press, 1977, p. 25-26.

⁴ См. С. Lejeune, *op. cit.*, p. 31.

⁵ J. Pieper, *Happiness and Contemplation*. South Bend, IN: Saint Augustine Press, 1998, p. 69.

Любовь обостряет нашу способность к постижению реальности. В начале 1990-х годов я встретил американского дипломата, который ранее работал в администрации Рональда Рейгана и руководил московским бюро Радио Свобода. Он так любил русскую культуру и образ жизни русских, что у него постоянно рождались новые идеи относительно того, как помочь России обустроить свое будущее.

Напротив, один из участников моих семинаров по лидерству, европейский бизнесмен, работавший в большой нефтяной компании, сказал, что, прожив пять лет в России, он до сих пор не понял, «как обращаться с этими людьми». Этот топ-менеджер был прекрасным человеком, но, поскольку он не чувствовал любви к России, его ум был не способен рождать позитивные идеи относительно того, «как обращаться с этими людьми».

Разум – это не компьютер, он существует *во плоти*, он укоренен в сердце. Воля – это тоже не какой-нибудь турбореактор. Сила воли – плод не только самодисциплины, но и нравственного чувства, что побуждает нас совершать добродетельные поступки: чувство добра стимулирует благоразумие, чувство чести стимулирует мужество, чувство стыда стимулирует самообладание, чувство жалости стимулирует справедливость, чувство красоты стимулирует великодушие, чувство Бога стимулирует смирение.

Чтобы жить добродетельной жизнью, нужно закалять волю, но этого недостаточно. Нужно еще прислушиваться к своим сердцам, позволять взрастать семенам добродетели, посеянным там. Нужно созерцать благо и красоту, и наслаждаться ими. «От созерцания прекрасного, – говорит Платон, – у нашей души вырастают крылья»¹. Созерцание подлинных ценностей, наслаждение ими оказывают глубокое воздействие на нас. «Когда бы луч красоты, добра или святости ни задел наше сердце, – пишет немецкий философ Дитрих фон Гильдебранд, – когда бы мы ни оставили самих себя, предаваясь созерцанию истинной ценности, эта ценность может целиком проникнуть в нас и возвысить нас над самими собой»².

Многие из нас знают людей, которые после встречи с чрезвычайной добротой, красотой или святостью испытывали побуждение дать радикальный ответ, часто предполагающий полную перемену жизни, нечто вроде обращения.

Иван Лупандин, физик, ставший затем профессором философии, сказал мне однажды, что, прочитав «Один день Ивана Денисовича» Солженицына, он почувствовал себя *задетым* благородством Ивана Денисовича и великодушием его создателя. Лупандин почувствовал

¹ Платон, *Федр*, 249d.

² Д. фон Гильдебранд, *Сущность христианство*, р. 231.

нравственный призыв сделать четкий выбор между добром и злом. Он живо вспоминает тот день, когда изменил свою жизнь, выбрав добро: 26 июня 1975 года.

Моему другу Ги Барбье было 20 лет, когда нацисты арестовали его во Франции и отправили в Лейпциг работать на оружейном заводе. Благодаря секретным каналам он связался с французским Сопротивлением. Гестапо перехватило его связных и арестовало его самого. Ему пришлось пройти через бесконечную вереницу тюрем и концентрационных лагерей. В одном лагере в Чехословакии он тяжело заболел. Двое русских военнопленных взяли на себя заботу о нем, рискуя при этом собственной жизнью. Хотя его состояние казалось безнадежным, они вернули его к жизни. Барбье никогда не забывал этих русских пленников. Он был *задет* их самопожертвованием, и решился стать священником.

Сердце – это дух, это чувства, это эмоции. Как естественные компоненты человеческой психики эмоции играют важную роль в нашем стремлении к совершенству. Людям, страдающим от серьезных эмоциональных расстройств или испытывающим пуританское отвращение к эмоциям, невозможно достичь нравственного совершенства.

Эмоции способствуют развитию добродетелей, когда они положительно взаимодействуют с разумом и волей. Благодаря разуму мы отличаем благородные эмоции от неблагородных; благодаря воле мы оживляем первые, направляем их в нужное русло, и подавляем вторые.

Только эмоции, взаимодействующие с разумом и волей, можно считать зрелыми и устойчивыми импульсами сердца. Любовь как эмоция становится зрелой и устойчивой только тогда, когда она сопряжена со свободным и осознанным решением любить – приносить себя в жертву ради любимого человека. Подобная эмоция способствует личностному росту.

Разум, воля и сердце сливаются воедино в человеческой личности. Их нельзя отделить друг от друга, не причинив при этом вреда всем трем. Рационалисты превозносят человеческий разум, волюнтаристы – волю, а сентименталисты – сердце. Каждый из этих подходов искажает все три элемента, делая людей лично несчастными, профессионально неэффективными и социально некомпетентными.

Разум, воля и сердце позволяют нам делать три вещи, существенные для возрастания в добродетели: 1) *созерцать* добродетель, наслаждаться ее красотой и сильно желать ее (функция сердца); 2) *понимать* в каждой конкретной ситуации как поступать добродетельно (функция разума); 3) *поступать* добродетельно (функция воли).

Часть IV

Лидерство и самореализация

В третьей части мы рассмотрели, каким образом лидеры возрастают в добродетелях. Теперь оценим результаты этой работы над собой – человеческую зрелость и самореализацию.

В этом контексте мы обнаружим, что парадигма этики – не правила, а добродетели.

Глава 1

Нравственный облик лидера

В движениях великодушный человек бывает неспешен, голос у него глубокий, а речь уверенная.

Аристотель

Посредством добродетелей мы достигаем зрелости в суждениях, эмоциях и поступках.

Мы обладаем:

- *культурной зрелостью*, когда осознаем свои силы и слабости, свои обязанности, свою миссию, и не увлекаемся общественными трендами или политическими лозунгами;
- *эмоциональной зрелостью*, когда управляем своими эмоциями, используя их жизненную энергию ради успеха нашей миссии;
- *поведенческой зрелостью*, когда наши мысли, суждения и чувства верно отражаются на наших поступках. Поведенческая зрелость исключает раздвоение личности и жизнь по двойным стандартам.

Безошибочные признаки зрелости – это уверенность в себе и последовательность в действиях, психологическая уравновешенность, радость и оптимизм, естественность, чувство свободы и ответственности, состояние внутреннего мира.

Подлинная уверенность в себе порождена не гордыней, а самопознанием. Зрелые люди последовательны, но при этом гибки. Они знают, где можно уступить, а где нужно стоять на своем.

Незрелый же человек не уверен в себе: ему недостает самопознания. Он по-детски горд или лицемерно смиренен. Он слишком уступчив или слишком жесток. Он безрассудно рвется вперед или предается праздным мечтаниям. Он не отличает важное от несущественного. Он избегает обязательств и боится ответственности. На самом деле он боится самого себя и не может найти свое место в обществе.

Незрелость порождает *скептицизм*. Многие в молодости испытывали стремление к лидерству, мечтая быть сильными, мужественными, бескорыстными, служить всему

человечеству. Но поскольку их ценности не поддерживались добродетелями, им не удалось преодолеть свои недостатки и слабости. Вскоре они отказывались от своей мечты, становились скептическими по отношению к человеческой природе, находя прибежище в материальном комфорте и духовном равнодушии.

Зрелые люди, напротив, знают, что посредством добродетели они могут преодолеть свои недостатки и воплотить свои мечты. Они знают, что самореализация достигается не сразу, но шаг за шагом, учитывая ограниченность человеческой природы. Они оптимистичны, позитивно настроены, терпеливы.

Незрелость порождает *цинизм*. Человек, не способный достичь своих нравственных целей, может рано или поздно прийти к выводу, что эгоизм – не порок, а добродетель.

Лидеры не скептически и не циничны, они – реалисты. Реализм – это способность сохранить благородные стремления души, даже тогда, когда ты осажден собственными слабостями. Реалист не поддается слабостям: он превосходит их, упражняясь в добродетелях.

Давид, второй царь народа Израиля, – хороший пример реалиста. Он совершил прелюбодеяние и убийство, но раскаялся, боролся, исправился. Он шел вперед по жизни. Он стал не скептиком или циником, а великолепным лидером.

Скептиков и циников нужно держать как можно дальше от рычагов власти. Власть надо дать реалистам.

Все мы слышали знаменитое изречение лорда Актона: «Власть развращает; абсолютная власть развращает абсолютно». На самом деле, власть развращает незрелых, зрелым же она помогает возрастать. Власть не развращала Жанну д'Арк, Томаса Мора, Александра Суворова и Петра Столыпина, а как раз позволила им достичь нравственного величия.

Глава 2

Добродетель и самореализация

Стань тем, кто ты есть.

Пиндар

По словам Фомы Аквинского, добродетель есть *ultimum potentiae*, самое большее, чем человек может быть от себя¹.

Добродетель есть возрастание личности соответственно ее природе. Быть добродетельным значит быть своим подлинным «я». Две с половиной тысячи лет назад греческий поэт Пиндар выразил процесс личностного созревания известными словами: «Стань тем, кто ты есть»².

Люди, помешанные на самореализации, но не культивирующие в себе добродетель, как правило рабствуют перед модой и новейшими трендами. Только упражняясь в добродетели, мы сможем достичь подлинной самореализации. Все, что уводит нас от добродетели, отчуждает нас от самих себя.

Лидеры обретают радость, упражняясь в добродетели. Незрелым людям эта радость незнакома, поскольку добродетель для них – *terra incognita*, неизвестная земля.

Радость, которую дает добродетель, не лицемерна. «Добродетель, – говорит Йозеф Пипер, – не укрощенная респектабельность, не праведность фарисеев»³. Лидеры не стремятся к добродетели ради достижения морального превосходства. Они стремятся к добру ради него самого.

Мы исполнены радости, не только когда сами упражняемся в добродетели, но и когда видим, как другие в ней упражняются. Мы радуемся чужой добродетели, ибо чувствуем, что мы не одиноки в поисках совершенства.

Добродетель приносит *радость*, а не *счастье*. Счастье – это вечное созерцание Бога, это конечная цель нашей жизни. Счастье превосходит наши силы. Сами мы ничего не можем

¹ T. Aquinas, *Summa Theologiae*, II-I, q. 55, a. 1.

² Пиндар, *Пифийская ода*, II, 72.

³ J. Pieper, *On Hope*, chapt. 2 in J. Pieper, *Faith. Hope. Love.*, p. 99.

сделать, чтобы стать счастливыми. Счастье – это дар. Йозеф Пипер говорит: «Человек, каков он есть, одаренный жаждой счастья, не может утолить эту жажду в нашем брэнном мире; и если он думает и действует так, как будто это возможно, то он не знает самого себя и действует вопреки собственной природе»¹.

Хотя добродетель не приносит счастья, она приближает к нему, поскольку приближает нас к Богу, Который есть Истина, Благо и Красота. Если мы жаждем денег, славы, власти и чувственных наслаждений, мы достигнем не счастья, а отчуждения. Антон Чехов описывает это грустное состояние в рассказе «Крыжовник».

Герой рассказа Николай Иванович мечтал о даче с кустами крыжовника. Долгие годы собирая нужные средства, он наконец приобретает землю и приглашает друзей, чтобы отметить это событие за чашкой чая и крыжовником. Рассказчик – его брат – комментирует: «Вечером, когда мы пили чай, кухарка подала к столу полную тарелку крыжовнику. Это был не купленный, а свой собственный крыжовник, собранный в первый раз с тех пор, как были посажены кусты. Николай Иваныч засмеялся и минуту глядел на крыжовник молча, со слезами, – он не мог говорить от волнения, потом положил в рот одну ягоду, поглядел на меня с торжеством ребенка, который наконец получил свою любимую игрушку, и сказал:

– Как вкусно!

И он с жадностью ел и все повторял:

– Ах, как вкусно! Ты попробуй!

Было жестко и кисло, но, как сказал Пушкин, “тьмы низких истин нам дороже нас возвышающий обман”. Я видел счастливого человека, заветная мечта которого осуществилась так очевидно, который достиг цели в жизни, получил то, что хотел, который был доволен своей судьбой, самим собой. К моим мыслям о человеческом счастье всегда почему-то примешивалось что-то грустное, теперь же, при виде счастливого человека, мною овладело тяжелое чувство, близкое к отчаянию»².

Николай Иванович обманывается, думая, что обладание материальными ценностями ведет к счастью. Он настолько поддается этой иллюзии, что считает кислые неспелые ягоды восхитительными. Такое отчуждение от самого себя характерно для людей незрелых.

¹ J. Pieper, *Happiness and Contemplation*, pp. 38–39.

² А.П. Чехов, *Крыжовник*. Москва 1956, ГИХЛ, Собрание сочинений, Том восьмой, с. 306.

Глава 3

Ловушки нормативной этики

Подлинно свободен тот, кто отвергает зло не потому, что оно запрещено, а потому, что оно – зло.

Роберт Шпеман

Обращаясь к истории человечества, мы видим, что устойчивых, действующих в любую эпоху этических систем существует всего лишь две: это этика, основанная на добродетели, и этика, основанная на правилах (нормативная этика).

Этика добродетели фокусируется на человеческой природе. Для нее человеческая сущность неизменна, ее можно исследовать и таким образом познать естественную цель и смысл человеческой жизни. Цель жизни – это личностное совершенство, достижение полноты добродетели. В этике добродетели *хорошо* то, что приближает человека к совершенству, и *плохо* то, что препятствует его достижению. Отказаться от человеческого совершенства значит противоречить самому себе. Этика добродетели – это этика верности человека самому себе.

Нормативная этика, основанная на правилах, со своей стороны, фокусируется на благости или порочности определенных человеческих поступков, сравнивая их с тем, что правило приказывает или запрещает. *Правильно* то, что позволяет правило, *неправильно* то, что правило запрещает. Этика, основанная на правилах, – это этика послушания. Она ориентирована исключительно на волю человека («долг во имя долга») в отличие от этики добродетели, обращающейся к воле, разуму и сердцу.

Этика добродетели не отрицает необходимости правил, но настаивает на том, что они не могут служить предельным обоснованием этики. *Правила должны служить добродетели.* Это – должный порядок вещей.

Возьмем в пример Десять заповедей. Три с половиной тысячи лет тому назад на горе Синай Бог дал избранному народу заповеди: не кради, не убивай, не прелюбодействуй и т.д. С точки зрения нормативной этики это объясняется так: Бог являет свою волю, следовательно, надо подчиниться и соблюдать заповеди. С точки зрения добродетели – Бог через Закон открывает человека самому человеку, т.е. говорит ему о его человеческой природе, о том, что

он должен знать посредством разума, но предпочитает забывать. С точки зрения нормативной этики, нарушить Закон – значит, согрешить. С точки зрения добродетели – это значит согрешить *и* нанести вред самому себе.

С точки зрения нормативной этики, заповеди – это «этический минимум», то, что необходимо и достаточно соблюдать. С точки зрения добродетели, заповеди – это только начало, призыв к дальнейшему совершенствованию. Именно так интерпретирует заповеди Христос, говоря: «Если хочешь быть совершенным...» Христос неустанно, но особенно – в Нагорной проповеди, связывает запреты с положительными ценностями, объясняя, что Бог Отец желает нравственного совершенства каждого из своих детей. И даже тогда, когда Его беседа с учениками заходит о том, что «правильно» и что «неправильно» (например, когда Иисус говорит о нерасторжимости брака), Он разъясняет, почему это «правильно» или «неправильно», апеллируя к самой природе человека. Христос – великий проповедник этики добродетели и великий обличитель морального обрядоверия, стремления к этическому минимуму.

В конечном итоге Десять заповедей выходят за собственные рамки, их нельзя толковать, как простой перечень нравственных запретов. В свете добродетели «не укради» значит «воспитывай в себе бескорыстие», «не убивай» значит «заботься о жизни и уважай ее», «не прелюбодействуй» значит «храни в чистоте сердце, ум, тело и душу».

Если мы стремимся к личностному совершенству, мы должны делать нечто большее, чем просто соблюдать *букву* заповедей. Нам следует культивировать в себе те добродетели, на которые указывают заповеди, и жить ими.

«Закон действует извне, – говорит немецкий философ Роберт Шпеман. – После того как он помогает нам понять, что хорошо и что плохо, и после того как он порождает привычку, сама добродетель становится правилом. Подлинно свободен тот, кто отвергает зло не потому, что оно запрещено, а потому, что оно – зло»¹.

Если подлинные лидеры не клеветают на своих конкурентов, то это не столько потому, что клевета запрещена нравственным и уголовным законом, сколько потому, что они гнушаются клеветы всем своим существом. В конечном счете лидеры делают не то, на что указывает закон (хотя они, конечно, уважают и соблюдают законы), а то, на что указывают их добродетели.

¹ R. Spaemann, *Basic Moral Concepts*, Routledge (1989). See chapter “Freedom and Moral Obligation”.

Понятие «трудовой этики» – я имею в виду кодексы профессионального поведения, которые есть у многих организаций, – относится больше к правилам, чем к добродетелям.

В самом деле, трудовая этика ограничивается внешними, видимыми действиями, которые мы совершаем на работе. Она направлена к профессиональной честности, а не к личностному совершенству.

Трудовая этика способствует респектабельности организации и тех, кто в ней работает. Но этого недостаточно. Мы можем скрупулезно соблюдать профессиональные нормы поведения и в то же время разваливаться как личности. Это происходит, когда мы путаем нравственное совершенство с простым соблюдением профессионального кодекса. Трудовая этика – это отправная точка, а не цель. Сама по себе она не ведет к личностному совершенству.

У многих организаций есть кодекс профессионального поведения. Кодекс – не самоцель, а инструмент, призванный побуждать членов организации упражняться в добродетелях. Иначе кодекс превращается в потемкинскую деревню. Получается лицемерие, препятствующее развитию людей и долгосрочному успеху организации.

Другой недостаток трудовой этики заключается в ее названии. Некоторые могут заключить, что есть двойная этика: одна для работы, а другая – для частной жизни. Есть люди, которые строго придерживаются правил поведения на работе, но рассматривают свою личную жизнь как нечто совершенно иное. Притом они абсолютно уверены в своей нравственности, поскольку соблюдают кодекс корпоративной этики, выполняют свои профессиональные обязанности и платят по счетам. Они живут двойной жизнью. Добродетель не позволяет такой шизофрении, не дает играть разные роли и жить на поверхности. Добродетель действует всегда и везде: на работе, в семье, среди друзей, в свободное время и даже наедине с собой. Она объединяет все аспекты нашего бытия, дает жизненное всеединство.

Правила нужны детям: им надо знать точно, что приемлемо, а что – нет. Но как только они в состоянии понять важные вещи, надо расшифровывать для них правила, объяснять их глубокий смысл, их сокровенную связь с природой человека. Воспитывая не только волю, но и разум и сердце, ребенок становится добродетельной и свободной личностью.

Для взрослых правил уже недостаточно. Они не удовлетворяют интеллект зрелого человека и слишком узки, чтобы охватить все многообразие жизненных ситуаций, с которыми сталкиваются люди. А вот добродетель благоразумия позволяет нам воспринимать ситуации во всей их сложности и принимать решения в соответствии с этим восприятием. Человек,

обладающий благоразумием, не растеряется, оказавшись в неизведанных водах. Он будет знать, как сделать верный выбор.

Когда в сознании исчезает связь между правилами и личностным ростом, правила делаются хрупкими, неэффективными и иногда даже опасными: базовые нравственные правила (Десять заповедей) заменяются идеологией, эзотеризмом, обрядоверием, всякими культурными трендами.

Сколь многие коммунистические чиновники в Центральной и Восточной Европе в одно мгновение стали либеральными демократами после падения Берлинской стены! И при этом они не испытали никаких моральных затруднений – для них это была просто замена одного набора правил на другой.

На сегодняшний день Запад – это во многом культура, основанная на правилах. Требования карьеры и профессиональный успех – это высшее правило, единственно важный ориентир для повседневного поведения. Идеал святости или совершенства человека подменен идеалом блестящей карьеры, построенной неважно какой ценой.

Только человек, воспитавший в себе добродетель, не поддастся идеологическим или коммерческим лозунгам. Глубоко усвоив неизменные принципы человеческой природы, он становится неуязвимым перед искушениями обесцененной массовой культуры.

Этика правил обычно порождает узких, лишенных воображения людей, мало задумывающихся об истинном, глубоком смысле вещей. Один мой друг рассказал мне такую забавную историю: «Я регулярно занимался плаванием в местном бассейне и купил себе дешевый абонемент. Правда, помимо плавания он включал в себя поднятие тяжестей. Последнее меня не интересовало, но цена была привлекательная. Через несколько недель мне напомнили о том, что я не поднимал тяжести. Женщина, продающая абонементы, сказала, что это недопустимо, поскольку поднятие тяжестей входит в стоимость абонемента. Я спросил: а какая ей разница, коль скоро я заплачу? Она ответила, что я не имел права плавать, не поднимая тяжести, поскольку “таково правило”. Я попросил ее объяснить смысл этого правила, но все, что она смогла сделать, – это показать инструкцию. Это было все равно, что разговаривать со стеной. Она грозила мне исключением, если я не буду поднимать тяжести по крайней мере 15 минут перед плаванием».

Человек, помешанный на соблюдении правил, не видит проблему во всей ее глубине, не исследует конкретные обстоятельства и не берет на себя инициативу. Он принимает решения, но не обдумывает их. Творчество – не его стихия.

Совсем иначе действует человек, увлеченный поисками нравственного совершенства. Для него нет готовых решений. Добродетель всегда имеет оригинальный, творческий и многогранный характер.

Часть V

Практические шаги

На самом деле я не знал, какая получится форма, но я доверял скульптору.

Эрнесто Кофиньо

Шаги, необходимые для личностного роста, следующие:

1. *Самопроверка*, т.е. оценка собственного поведения.
2. *Наставничество*, т.е. духовное руководство со стороны опытного друга.
3. *Жизненный план*, т.е. осуществление регулярных духовных упражнений.

Перед тем как глубже исследовать эту программу, взглянем на некоторые камни преткновения.

Препятствия

1. *Конформизм*. Плыви против мощных течений эгоизма, релятивизма и материализма, охватывающих сегодня мир. Не обращай внимания на то, что говорят о тебе люди.
2. *Уныние*. Подражай спортсменам: они начинают вновь после каждой неудачи. Тебе нужна простота и гибкость детей, которые, споткнувшись, вновь подпрыгивают, как резиновые мячики. На каждый день, на каждый час смотри как на новую главу в своей жизни, – ведь это так и есть!
3. *Нетерпение*. Будь терпеливым к самому себе. Добродетель, как и хорошее вино, созревает медленно.
4. *Непрактичность*. Не забывай, что люди, которые повседневно находятся рядом с тобой: жена, дети, коллеги, – это твои помощники, хотя и невольные, в твоих поисках нравственного совершенства. Где как не в столкновениях с окружающими, ты мог бы сточить шипы, отполировать грани своего характера, чтобы стать лучше? Даже на людей, к которым ты не испытываешь особой симпатии, смотри как на дар Божий. Сами того не осознавая, они предоставляют тебе бесчисленные возможности

совершенствоваться: тебе нужно благоразумие, чтобы найти наилучший способ обращаться с ними; самообладание, чтобы не выходить из себя; мужество, чтобы быть терпеливым; и справедливость, чтобы воздавать им должное, несмотря ни на что. Во многих случаях воздавать им должное значит помочь им самим выявить свои недостатки и совершенствовать свой характер.

Самопроверка

В конце каждого дня поразмышляй – хотя бы три минуты – над тем, как ты провел этот день. Испытывая свою совесть, соблюдай следующие принципы:

1. *Не упусти из виду цель самопроверки.* Твоя задача – осознать твои достоинства и недостатки, чтобы укрепить первые и искоренить вторые. Раскрой причины твоих слабостей, но не забывай: самопроверка и психоанализ – это разные вещи. Важно то, как ты обычно пользуешься своей свободой, а не то, в какой степени ты оказался «жертвой» твоего воспитания. Самопроверка должна привести тебя к искреннему обращению сердца и решению исправиться.

2. *Отличай изъяны характера от изъянов темперамента.* Сосредотачивайся на том, что тебе нужно изменить (твой характер), а не на том, что не нужно и невозможно изменить (твой темперамент).

3. *Будь объективен.* Мы достигаем подлинного самопознания во встрече с Богом. Встань перед Ним и спроси: «Кто Ты?», а затем – «Кто я?». Осознав свою фундаментальную связь с Богом, свое предназначение и призвание, ты ясно увидишь, что тебе необходимо изменить в себе.

4. *Будь конкретен.* Не думай над тем, хорош ты или плох. Такие общие соображения никуда не ведут. Вспомни скорее твои конкретные неудачи в течение прошедшего дня и поставь себе конкретные цели на завтра.

Наставничество

Коренное самоусовершенствование без наставника или духовного руководителя весьма маловероятно. Наставник устранил твои иллюзии и придаст верное направление твоим поискам.

Вспомни: когда ты в первый раз услышал свой голос, записанный на пленку, ты, наверное, не мог поверить, что это ты. Осознание того, что именно так тебя слышат другие, было настоящим потрясением. Точно такое же потрясение может вызвать точная фотография, показывающая, как в действительности ты выглядишь.

Наставник – это фотоаппарат или магнитофон, он показывает тебя самому себе таким, какой ты есть. Помоги ему в его работе: будь с ним искренен, будь ему послушен.

«Ты считаешь себя важной птицей, – пишет Эскрива. – Твои исследования и публикации – твоя работа, положение в обществе – твое имя, дом, состояние, политическая деятельность, высокий пост... Твой солидный возраст, в конце концов! – ведь ты уже не ребенок... Именно поэтому тебе – особенно тебе и особенно теперь – необходим наставник»¹.

Ищи себе наставника с таким усердием, с каким обычно подбирают супруга или подходящую школу для своего ребенка. Ищи мудрого, зрелого и благочестивого советчика в местной церкви, синагоге или мечети, или же среди членов семьи или близких друзей. Наставником может быть друг, но никогда – супруг или супруга. «Интимность – пишет Йозеф Пипер, – ставит под угрозу подлинное наставничество»².

О чем тебе надо говорить с духовным руководителем? О многих вещах или о немногом. О твоих силах и слабостях, о твоих радостях и горестях, о том, как борешься. Молись о том, что ты наметил себе при его помощи, осуществляй свои решения и обсуждай их на следующей встрече.

Нужно посещать наставника по крайней мере раз в месяц, а еще лучше – раз в неделю или в две недели. Встречи должны быть короткими. Не уходи от него, не договорившись о следующей встрече.

Эрнесто Кофиньо, знаменитый латиноамериканский педиатр, в своих мемуарах написал: «Любящей рукой мой духовный наставник обтесывал бесформенный камень, которым я был, с единственной разницей: я был рад, что меня обтесывают, я получал удовольствие, видя, как отпадают острые углы моего характера. На самом деле я не знал, какая получится форма, но я доверял скульптору»³.

¹ Х. Эскрива, *Путь*, 63.

² J. Pieper, *Prudence*, p. 56.

³ См. J.L. Cofiño and J.M. Cejas, *Ernesto Cofiño*. Madrid: Rialp, 2003, p. 124.

Жизненный план

Жизненный план включает в себя регулярные духовные упражнения в течение дня или недели. Жизненный план – не самоцель, а средство, позволяющее достичь единения с Богом. «Не пытайся сделать очень многое, – говорит Эскрива. – Постарайся ограничить себя только теми занятиями, которые ты в состоянии выполнять каждый день – с желанием или неохотно. Эти упражнения почти неосознанно приведут тебя к созерцательной молитве. В твоей душе расцветут спонтанные молитвы, проявления раскаяния и благодарения. И все это – среди твоих повседневных дел, в то время, когда ты снимаешь телефонную трубку, садишься в машину, автобус или метро, открываешь и закрываешь дверь, проходишь мимо церкви, начинаешь новое дело, выполняешь и заканчиваешь его. Все это – время для общения с твоим Небесным Отцом»¹.

Божественная сила, получаемая в духовных упражнениях, должна отразиться на том, как мы исполняем наши повседневные обязанности. Лидер героически переживает каждый момент дня: он встает пунктуально, не нежась в постели после звонка будильника; работает добросовестно, не предаваясь несбыточным мечтам и не убивая время зря; избегает искушения сперва выполнить приятное задание и отложить менее приятное на потом; делает свою работу как можно лучше; тактично поправляет подчиненных, даже если это неприятно; подчиняется избранному графику молитвенного размышления, даже если у него нет настроения; сохраняет дружелюбие в отношениях с людьми, которые ему не слишком симпатичны; улыбается, когда этого совсем не хочется делать; мирится с маленькими и большими неудачами; занимается с детьми, приходя вечером домой, даже если он устал до смерти; ест то, что ему дают, даже если это ему не по вкусу; несет свет Божий всегда и везде, куда забрасывает его судьба.

¹ Х. Эскрива, *Друзья Божии*, 149.

ЭПИЛОГ

Мы упражняемся в добродетелях, чтобы достичь самореализации (совершенства человеческой природы) и личной эффективности. Добродетель – это совершенство (*areté*, на древнегреческом) и сила (*virtus*, на латыни). Мы возвращаем добродетель, чтобы стать лучше и эффективнее. Чем больше наше совершенство, тем выше наша эффективность.

Добродетель делает нас эффективными: она позволяет нам принимать верные решения, рисковать, держаться курса, управлять эмоциями, воздавать каждому свое, совершать великие дела и служить людям.

Личностная эффективность способствует успеху (профессиональному, семейному, общественному), но не гарантирует. Успех зависит от множества факторов, от нас часто не зависящих: случайности, здоровья, культурного и политического контекста. Иногда добродетель сопровождается славой (Александр Суворов, Франсуа Мишлен, Дарвин Смит), иногда – поношением и злословием (Александр Солженицын, Хосемария Эскрива, Жером Лежен), нередко – смертью (Петр Столыпин, Томас Мор, Жанна д'Арк, Мартин Лютер Кинг).

Нравственный лидер ищет не успеха, а полноты жизни.

Постскриптум

Воздействие христианской жизни

Ничто так не совершенствует личность, как наш ответ благодати Божией.

Хосемария Эскрива

Человек, не исповедующий никакой религии, может стать выдающимся лидером, если он практикует человеческие добродетели. И если он искренне ищет истину, то все равно он будет вести жизнь, угодную Богу, – ведь в природных добродетелях отображается благодать Бога.

И все же лидеры, культивирующие в себе веру, надежду, любовь, имеют решительное преимущество в поисках совершенства и эффективности. Практика специфически христианских добродетелей веры, надежды и любви оказывает огромное воздействие на лидерство. Эти сверхприродные добродетели укрепляют, возвышают и преображают природные добродетели великодушия и смирения, составляющие сущность лидерства, и природные добродетели благоразумия, мужества, самообладания и справедливости, составляющие его фундамент. Поэтому ни одна работа о лидерстве не может быть полной без упоминания сверхприродных добродетелей.

Природные добродетели – это добродетели общечеловеческие. Они универсальны. Древние греки, китайцы, японцы, арабы, римляне и евреи – все они сознавали и сознают важность человеческих добродетелей. Нет ни одной национальной культуры, которая так или иначе не признает их высокую ценность.

Книга Премудрости, написанная примерно за 150 лет до Р. Х., говорит: «Если кто любит праведность – плоды ее суть добродетели: она научает самообладанию и благоразумию, справедливости и мужеству, полезнее которых ничего нет для людей в жизни»¹. Эта ссылка Ветхого Завета на четыре фундаментальные добродетели показывает, что еврейский автор этого богодухновенного текста черпал свои познания также и в мудрости древних греков.

Однако значительность человеческих добродетелей более всего раскрывается в христианстве. Иисус Христос, Сын Божий, ставший Человеком, есть совершенный Бог и

¹ Прем 8:7.

совершенный Человек. *Человечество* Христа (Его человеческая природа) не была поглощена или подавлена Его *Божеством* (Его божественной природой). Христос упражнялся в человеческих добродетелях в совершенстве, как никто другой до и после Него.

Лидер-христианин стремится усвоить человеческие и божественные добродетели своего Учителя. Он достигает зрелости в *синергии* между природными добродетелями, приобретаемыми собственными усилиями, и сверхприродными добродетелями веры, надежды и любви, дарованными Богом.

Перед тем как исследовать соотношение между природными и сверхприродными добродетелями, рассмотрим сначала преимущественное положение лидера-христианина.

Преимущественное положение лидера-христианина

Любой лидер независимо от его религиозных или философских убеждений чувствует моральную необходимость делать добро и избегать зла (совесть). Любой лидер ощущает в себе дурное начало, влекущее вниз (немошь). Любой лидер понимает, что ему нужны стабильные качества характера, позволяющие преодолеть враждебные порывы своей природы (добродетели). О существовании этих трех свойств человеческой природы прекрасно знали греческие философы еще в VI веке до нашей эры.

Благодаря откровению Ветхого Завета лидер, исповедующий иудаизм, христианство или мусульманство, мудрее самых мудрых классических философов. Он знает, что совесть – это результат неписаного закона, идущего от Бога и вложенного Им в сердце каждого человека (нравственный закон). Он знает, что склонность ко злу – это горький плод первородного греха (грехопадения), который передается всему роду человеческому путем естественного рождения. Он знает, что человеческая природа не до конца разрушена первородным грехом, а лишь повреждена (принцип благости человеческой природы).

Лидер-христианин идет еще дальше. Он знает из Нового Завета и церковной традиции, что в Таинстве крещения Святой Дух вливает в душу крещаемого драгоценный сверхприродный дар, состоящий из трех элементов – обоживающей благодати*, добродетелей веры, надежды, любви** и семи даров Духа Святого***. Он знает, что этот сверхприродный

* Обоживающая благодать – это *онтологический* дар, совершенствующий душу и делающий ее способной *жить* с Богом.

** Вера, надежда и любовь – это *оперативные* дары, помогающие христианину *действовать*, как подобает детям Божиим.

дар исцеляет его раненую природу (постулат об искуплении и спасении) и очищает, совершенствует и преображает природные добродетели (процесс «обожения»).

Лидер-христианин также знает, что воля Христа состоит в том, чтобы мы, по Его словам, «были совершенны, как совершен Отец наш небесный»¹. Он принимает близко к сердцу слова св. Павла: «Воля Божия есть освящение ваше»². Борьба за совершенство находит свое высшее обоснование и мотивацию в христианстве: достижение святости, которое является и природным, и сверхприродным процессом, выражает волю Божию для каждого человека.

Лидер-христианин обладает прообразом человеческого и божественного совершенства – Иисусом Христом. Мария, Его Пречистая Мать, столь верно уподобляется своему Сыну, что Данте называет ее поразительным термином «Дочь Своего Сына». Праведность Марии в следовании Сыну делает ее примером для всех христиан во все времена.

Если лидерство – это служение, тогда голгофская жертва Христа, возобновляемая в Таинстве Евхаристии, должна быть высшим вдохновением для лидера-христианина. Приношение Иисусом Своей жизни на Кресте – это высший пример служения людям «до конца».

Лидеры особенным образом полагаются на молитву. Блаженный Карл I (1887-1922), император Австро-Венгрии, никогда не принимал важных решений, не «пропустив их через молитву», как он говорил, т.е. не обсудив их с Богом. Суворов, Шуман, Лежен – все они молились.

Когда Корасон Акино спросили, какое из «лидерских упражнений» следовало бы ей продолжать после ее отставки с поста президента Филиппин, она ответила не колеблясь: «Привычку молиться... Великие мира сего должны молиться, хотя бы о том, чтобы не совершать таких ошибок, от которых будут страдать миллионы людей»³.

В молитве лидеры обретают свет, чтобы принимать благоразумные решения, и энергию, чтобы действовать мужественно. Столыпин, предчувствуя, что погибнет за свои убеждения, сказал однажды: «Каждое утро, когда я просыпаюсь и творю молитву, я смотрю на предстоящий день как на последний в жизни и готовлюсь выполнить все свои обязанности, уже устремляя взор в вечность. А вечером, когда я опять возвращаюсь в свою комнату, то говорю себе, что должен благодарить Бога за лишний дарованный мне в жизни день»⁴.

*** Семь даров Святого Духа – это *оперативные* дары, делающие христианина способным следовать побуждениям Святого Духа. Дары Святого Духа – это премудрость, разум, совет, крепость (мужество), ведение, благочестие и страх Божий.

¹ Мф 5:48.

² 1 Фес 4:3.

³ С. Aquino, *op. cit.*

⁴ См. Р. Рыбас, *Столыпин*. Москва, Молодая гвардия, 2004, с. 226.

В молитве лидеры учатся распознавать знаки, посылаемые им Божественным Провидением. В своей автобиографии Александр Солженицын пишет: «Я в своей жизни эту направляющую руку, этот очень светлый, не от меня зависящий, смысл привык с тюремных лет ощущать. Броски моей жизни я не всегда управлялся понять вовремя, часто по слабости тела и духа понимал обратно их истинному и далеко-рассчитанному значению. Но позже непременно разъяснялся мне истинный разум происшедшего – и я только немел от удивления. Многое в жизни я делал противоположно моей же главной поставленной цели, не понимая истинного пути, – и всегда меня поправляло Нечто. Это стало для меня так привычно, так надежно, что только и оставалось у меня задачи: правильной и быстрее понять каждое крупное событие моей жизни»¹.

В молитве лидеры очищают свои мотивации и утверждают свои ценности. Читая Евангелие, они созерцают Христа, в Котором открывают свое призвание и осознают свои достоинства и недостатки. Читая Евангелие, лидеры читают свою собственную жизнь.

Таким образом, верующий лидер имеет значительные преимущества: он знает, что призван к святости, у него есть пример для подражания (Христос), и в его распоряжении имеются неодолимые средства – молитва и Таинства.

Природные добродетели – фундамент добродетелей сверхприродных

Лидеры-христиане не довольствуются простым *природным* совершенством. Их взор устремлен к самой возвышенной из возможных целей – к святости. Для достижения этой цели они должны прибегать к *сверхприродным* добродетелям.

Но это не означает, что природными добродетелями можно пренебречь. Природные добродетели составляют основание сверхприродных. Если я не прилагаю усилия, чтобы культивировать в себе великодушие, божественные добродетели веры, надежды и любви не смогут сами по себе сделать меня великодушным вопреки мне самому. Если я трус, если я склонен к невоздержанности или эгоизму, то божественные добродетели не сделают меня мужественным, воздержанным и справедливым. Никакое соблюдение религиозных обрядов, каким бы искренним оно ни было, не может компенсировать недостаток природных добродетелей.

¹ А. Солженицын, *Бодался теленок с дубом*. Париж, YMCA-PRESS, 1975, с. 126.

«Очень многие христиане, – пишет Эскрива, – следуют за Христом, поражаясь Его Божественной природе, но забывают о Его человеческой природе. И вот, несмотря на выполнение всех благочестивых правил, им так и не удается явить в себе сверхприродные добродетели, ибо они ничего не делают, чтобы обрести добродетели природные¹... Если мы примем на себя ответственность детей Божиих, то поймем, что Он любит нас в нашей человечности. Пусть наша голова касается неба, зато ноги должны крепко стоять на земле. Цель жизни христианина совсем не в том, чтобы преодолеть в себе человека и стать выше обыденных добродетелей, которыми обладают даже те, кто никогда не слышал об Иисусе. Каждый христианин куплен ценой спасительной крови Господа – Который нас любит, настаивая, очень человеческими и очень обóженными, во всем стремящимися подражать Тому, Кто есть *совершенный Бог и совершенный человек*»².

Вера, надежда и любовь строят здание святости на твердом фундаменте человеческих добродетелей. Сверхприродные добродетели – это не «над-природные» добродетели, они реализуются и воплощаются в человеческой природе.

Воздействие сверхприродной добродетели

Природные добродетели составляют основание сверхприродных, в то время как последние укрепляют и *преображают* добродетели природные.

Вот несколько соображений о том, как природные добродетели расцветают под влиянием добродетелей сверхприродных.

Христианское великодушие, т.е. природное великодушие, преображенное верой, надеждой и любовью, расширяет сердце лидера, позволяя ему со щедростью ответить на свое призвание и отдать себя без остатка. Его устремленность к великим делам, присущая молодости, не угасает с течением времени. Напротив, со временем она укрепляется, так что непрерывно «обновляется, подобно орлу, юность его»³.

Можно многое сказать о христианском великодушии. Например, Европа, которую мы знаем сегодня, никогда бы не существовала без великодушия итальянского монаха по имени Бенедикт. Рожденный в конце V века в стране, которой постоянно угрожали варвары, Бенедикт ясно видел религиозные и культурные вызовы, стоящие перед Европой. Он основал

¹ Х. Эскрива, *Борозда*, 652.

² Х. Эскрива, *Друзья Божии*, 75.

³ Псалом 103 (102):5; Литургия св. Иоанна Златоуста, Антифон 1.

сеть монашеских общин по всей Европе с целью сохранить и распространить среди варваров христианскую веру и культуру эпохи раннего христианства. Своим лидерством Бенедикт в значительной мере спас западную цивилизацию.

На Востоке свв. *Кирилл и Мефодий*, греческие монахи и родные братья, родившиеся в IX веке в Фессалониках, проявили великодушие, подобное тому, что и Бенедикт на Западе. После переселения молодых народов западное христианство сплავило пришлые этнические группы с коренными латинскими народностями, распространяя между всеми, с намерением объединить их, латинский язык, латинскую литургию и культуру. Из достигнутого тем самым единообразия в относительно юном обществе рождалось ощущение силы и сплоченности. Можно представить себе, что в подобных обстоятельствах всякое отличие воспринималось порой как угроза еще хрупкому единству. Но вот в Венеции, перед представителями церковной культуры, Кирилл произнес совсем новые слова: «Разве вам не стыдно утверждать только три языка (еврейский, греческий и латинский), полагая, что все другие народы и племена слепы и глухи! Ответьте мне: вы говорите так, потому что считаете Бога столь немощным, что Он не в состоянии наделять таким даром, или столь злобным, что Он не желает этого делать?». Кирилл и Мефодий не стали навязывать внимавшим их проповеди народам ни неоспоримого превосходства греческого языка и византийской культуры, ни навыков и обычаев более продвинутого общества, в которых они выросли и которые неизбежно оставались им привычны и дороги. Кирилл и Мефодий поставили себе целью понять и почувствовать язык, обычаи и традиции славянских племен и раскрыть ценности, которые этот язык и эти традиции выражают. Кирилл и Мефодий были убеждены в том, что каждая поместная Церковь, каждый народ, каждая культура играет свою роль во вселенском замысле спасения. В современном мире, ищущем жизнеспособного единства в подлинном общении между собой различных составных частей, путь, указанный Кириллом и Мефодием – путь единственный. В 1980 году, в самом начале своего понтификата, славянский папа Иоанн Павел II провозгласил Кирилла и Мефодия сопокровителями Европы (вместе с Бенедиктом). «Кирилл и Мефодий, – пишет он, – внесли решающий вклад в созидание Европы не только в качестве христианской общины, но и в ее гражданском и культурном единстве»¹.

В последующие столетия многие мужчины и женщины, такие как Екатерина Сиенская и Жанна д'Арк, Франциск Ассизский и Сергей Радонежский, Тереза Авильская, Хуан де ла Крус, Бригитта Шведская и Игнатий Лойола, явили героические образцы святости. Но они

¹ Иоанн Павел II, *Апостолы славян*, 27.

были больше чем герои – они были великодушными мечтателями с мощным чувством миссии.

Преображенное добродетелью веры, смирение – привычка жить в истине о себе самом – приобретает для лидера космическую важность. Оно позволяет ему постичь глубочайшую истину о том, что он – сын Божий, а не просто Божия тварь. Это осознание богосыновства побуждает лидера-христианина стремиться к самым высоким целям.

Благоразумие, преобразенное добродетелью веры, дает лидеру способность судить обо всем с точки зрения вечности.

Мужество, преобразенное верой, надеждой и любовью, помогает лидеру твердо держаться своих ценностей и претерпевать «повседневное мученичество». Оно придает ему способность выдерживать самые большие страдания. Здесь можно привести пример Такаши Нагаи из Нагасаки, японского ученого и бывшего атеиста, обратившегося в христианство. 9 августа 1945 г., в день, когда на Нагасаки была сброшена атомная бомба, Нагаи работал в отделении радиологии в больнице университета Нагасаки. Он испытал на себе непосредственное воздействие взрыва – неудивительно, если учесть, что его бюро находилось всего в 700 метрах от эпицентра. Отброшенный на землю, когда он занимался рентгеновскими снимками у себя в кабинете, Нагаи получил несколько тяжелых порезов от летящего во все стороны стекла. Его жене Мидори не повезло – он обнаружил ее обугленные останки среди руин их дома. Несмотря на свою горе и серьезные телесные повреждения, Нагаи записался добровольцем в службу помощи пострадавшим и без усталости работал несколько месяцев, помогая потоку жертв атомной бомбы, казавшемуся бесконечным.

Весной 1947 г., прикованный к постели (он заболел лейкемией, работая во время войны радиологом), Нагаи все же решил воспользоваться отпущенным ему временем и теми частями тела, которые еще действовали (руками, головой и сердцем), чтобы способствовать утверждению мира между народами. Он много писал и публиковал на эту тему в последние годы жизни, побуждая людей к осознанию своей христианской миссии.

Более 20 тыс. человек присутствовали на его похоронах в 1951 г., когда по всей территории Японии звучали колокола буддистских храмов, синтоистских святилищ и христианских церквей¹.

¹ См. P. Glynn, *A Song for Nagasaki*. Grand Rapids, MI: Eerdmans Publishers, Co., 1990.

Сверхприродная зрелость способствует зрелости природной. Есть много примеров молодых людей, проявивших неожиданную природную зрелость благодаря сверхприродным добродетелям веры, надежды и любви. Замечательный пример – Жанна д'Арк. Эта неграмотная 19-летняя девушка выдержала допрос на инсценированном суде, возглавляемом страшным и циничным председателем. Мудрость и простота, с которой она опровергала несправедливые обвинения в свой адрес, поражает и спустя 500 лет. Когда трибунал обвинил ее в непослушании родителям (она оставила родной дом и отправилась исполнять свою миссию без их согласия), Жанна преподала своим судьям великолепный урок начального богословия: «Имей я сотню отцов и сотню матерей, будь я дочерью короля, я бы и тогда ушла, ибо мне это велел Бог».

В литургии святой Жанны д'Арк первое чтение – из книги Премудрости: «Через Мудрость я буду иметь славу в народе и честь перед старейшими, будучи юношею; окажусь проницательным в суде и в глазах сильных заслужу удивление. Когда я буду молчать, они будут ожидать, и когда начну говорить, будут внимать, и когда продлю беседу, положат руку на уста свои»¹.

Другой пример сверхприродной зрелости, поддерживающей зрелость природную, – Иван Моисеев, верующий баптист, которого подвергли пыткам и убили в КГБ во время его службы в армии по той единственной причине, что он был христианином.

15 июня 1972 году он написал своим родителям: «Любимые мои родители, открыл мне Господь путь, и я должен идти по нему, и я решил идти, но не знаю, придется ли вернуться, потому что этот бой намного тяжелее, чем первый. Намного тяжелее и больше борьбы буду иметь сейчас, нежели имел. Но не боюсь. Он идет впереди меня. Чтоб не скорбели любимые родители. Вот потому что я люблю больше Иисуса, чем себя самого. Я слушаю Его, хотя тело и немного боится или не хочет исполнять все, так что и жизнь не ценю так, как ценю Его. И я не буду жить по своей воле, но как захочет Господь. Он скажет идти, и я пойду». 16 июля 1972 года он погиб после пытки, отказавшись отречься от веры. Ему было 20 лет².

Вот пример подростка, умершего безвременной смертью в 1985 г., но достигшего замечательной зрелости. Алексия Гонсалес-Баррос, испанская девочка, была поражена раком в юном возрасте. Она приняла свою болезнь с радостью и принесла ее в жертву Богу. Ее постоянной молитвой были слова: «Иисус, да свершу я Твою волю». Ей пришлось носить широкую металлическую пластину, прикрепленную к голове и шее, и принимать лекарства,

¹ Прем 8:10.

² См. Мирна Грант, *Ваня: Христианская заря*, 2001. D. Rance, *Ivan Moisev: Le martyre d'un jeune apôtre moldave*, in *Martyrs Chrétiens d'URSS*, Bibliothèque AED, Collection "Témoins" 2002, p. 387; P. M. Vincenti Guzzi, *Vanja e gli Angeli*, Rome, 1994.

которые окрашивали рот в неприятный темный цвет. Несмотря ни на что, она не теряла бодрости и хорошего настроения. Она говорила друзьям: «Сначала из меня сделали Франкенштейна, а теперь я больше похожа на Дракулу!» Она всегда направляла разговор в сторону своих собеседников, не сосредотачиваясь на себе. Алексия умерла, преображенная Божьей благодатью, в возрасте 14 лет¹.

Некоторые могут сказать, что святые – это не самые лучшие образцы для подражания, поскольку их стандарты слишком высоки для простых смертных. Но святые – это тоже смертные. Они просто полны решимости достичь морального совершенства, и именно это делает их святыми.

Выразители секуляристского материализма, такие как Ницше, учили, что Евангелие подавляет человеческую природу. История полна примеров, доказывающих обратное. В наши времена сформировалось множество лидеров-христиан, чьи природные добродетели очевидны. Некоторые из них были священниками или монашествующими – святитель Лука (Валентин Феликсович Войно-Ясенецкий), Мать Мария (Скобцова), отец Хосемария Эскрива, мать Тереза Калькуттская – это лишь несколько имен. Другие были мирянами – среди них Петр Столыпин, Карл I, Мартин Лютер Кинг, Александр Солженицын, Робер Шуман, Жером Лежен. Все они торили дорогу для тех, кто шел за ними. Ну а что же насчет хваленого сверхчеловека Ницше, который, будучи самодостаточным, не нуждался в Боге? Памятники ему – Аушвиц и Колыма.

¹ См. M. Monge, *Alexia: A Story of Joy and Heroism in Suffering*. Manila: Sinag-Tala, 1994.

Слова признательности

Меня произвели на свет и воспитали прекрасные люди. Я имею в виду моих родителей и моих бабушек и дедушек – бежавших от большевистской революции во Францию.

Эта книга несет в себе следы их влияния, а также влияния некоторых мировых лидеров, находившихся в центре внимания в те годы, когда я учился в старших классах школы и в университете. Эти лидеры служили для меня нравственным ориентиром. Среди них первое место принадлежит Александру Солженицыну, хотя я могу назвать и другие блестящие имена, например Иоанна Павла II.

Я рос в революционном Париже конца 1960-х – начала 1970-х. Симпатии к красной революции были распространены повсеместно, равно среди образованных и необразованных слоев французского общества.

Избалованные отпрыски, жившие в престижнейших кварталах Парижа, знали, что им нужно, – коммунизм. Большинство из них отвергало коррумпированный и мягкотелый брежневский вариант коммунизма, предпочитая ему более ригористичный маоистский максимализм. Им нужно было все или ничего. Их энтузиазм по отношению к коммунизму удивительным образом сочетался с полным незнанием жизни за «железным занавесом».

«Архипелаг ГУЛАГ» Солженицына обнаружила нравственную претенциозность, если не сказать нищету, идеалов тогдашней молодежи и смысла ее, как волна смыкает замок, построенный из песка. Героическое свидетельство русского писателя, его потрясающее мужество перед лицом зла, его верность христианским нравственным заповедям, идущим вразрез с тогдашней культурой, – все это делало его образ более молодым, и значительным, и современным, чем бестолковые студенты на баррикадах.

Другим вдохновляющим примером для меня был испанский священник – Хосемария Эскрива (1902-1975). Он указал мне, что знаменитое требование Христа: «Будьте совершенны, как совершен Отец ваш Небесный» (Мф. 5, 48) – адресовано ко всякому человеку во все времена. Святой Хосемария неустанно помогал своим духовным чадам достичь этой благородной цели. Его учение, его пример и его дух присутствуют в этой книге с первой до последней ее страницы.