

АЛЕКСАНДР ДИАНИН-ХАВАРД

НРАВСТВЕННОЕ ЛИДЕРСТВО



НРАВСТВЕННОЕ ЛИДЕРСТВО

Александр Дианин-Хавард

Институт Нравственного Лидерства

Санкт-Петербург 2012

Второе издание, исправленное и дополненное.



Александр Кириллович Дианин-Хавард – автор системы и основатель Института Нравственного Лидерства. Родился и учился в Париже. Работал адвокатом в Страсбурге и Хельсинки. С 2007 года живет и работает в Москве. Преподает в Российских вузах и проводит семинары для топ-менеджмента Российских и зарубежных компаний. Александр Кириллович Дианин-Хавард – автор двух книг по лидерству: «Нравственное лидерство» (2008) и «Сотворённый для величия» (2012). Первая книга переведена на 15 языков. Александр Дианин-Хавард основал институты нравственного лидерства в Москве, Вашингтоне, Шанхае, Найроби и Мумбаи.



*Нравственное лидерство – захватывающая книга. **Франсуа Мишлен**, бывший генеральный директор компании «Мишлен».*



*Нравственное лидерство оставляет глубокий след в сознании. **Екатерина Успенская**, ФК «УРАЛСИБ», Директор по управлению персоналом, Руководитель Службы человеческих ресурсов.*



*Нравственное Лидерство – книга о формировании личности и характера. Она позволяет каждому стать тем, кем он является. **Дамир Сафиуллин**, ОАО «Татэнерго», Генеральный Директор.*



*Могу с уверенностью сказать, что эта книга изменит вашу жизнь. **Ли Деример**, профессор стратегического руководства в Военной академии Генерального штаба Вооружённых Сил США.*



*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, депутат Европарламента от Финляндии.*

УДК 30
ББК С 60

ISBN 978-5-9903292-2-5

Редактор: *Андрей Низовский, Алла Калмыкова*
Корректор: *Алла Калмыкова*
Дизайн обложки: *Иван Сердюков*
Верстка: *Сергей Хос*

Первое издание, М. 2008.
Второе издание, исправленное и дополненное, СПб 2012.
© Александр Дианин-Хавард

Адрес автора: havard@hvli.org
Сайт института: www.hvli.org

Александр Дианин-Хавард

Эта книга родилась из одноименного курса, преподаваемого автором: из лекций и семинаров с участием топ-менеджеров крупных компаний, студентов вузов и бизнес-школ, представителей самых разных стран, языков и культур. Автор показывает, что подлинное лидерство может быть только нравственным. Книга сочетает философскую глубину с ясностью и четкостью изложения, системность – с яркими и практическими образами. Она дает возможность взглянуть на себя со всех сторон.

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

Слова признательности

Мне посчастливилось: меня произвели на свет и воспитали люди выдающихся добродетелей. Может быть, это звучит несколько старомодно для современного вкуса, но это факт. Я имею в виду членов нашей семьи, начиная с моих замечательных родителей и моих бабушек и дедушек – эмигрантов, бежавших из Советского Союза во Францию. Они являли в своей жизни добродетель с естественностью здорового дыхания.

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 (и бамбуковым) занавесом».

«Архипелаг ГУЛАГ» Солженицына в этой ситуации был подобен удару грома. Эта книга обнаружила нравственную претенциозность, если не сказать нищету, идеалов тогдашней молодежи и смыла ее, как волна смывает 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. Солженицын навсегда останется для многих людей и в России, и на Западе выдающимся примером нравственного лидерства.

Другим вдохновляющим примером для меня – может быть, величайшим – был испанский священник, почитаемый святым в Католической Церкви, – Хосемария Эскрива, основатель организации *Opus Dei*. 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 детям достичь этой благородной цели. Его учение, его пример и его дух присутствуют в этой книге с первой до последней ее страницы.

В заключение я хочу поблагодарить моих родителей за их бескорыстную любовь и поддержку. Они самыми разными способами внесли свой вклад в эту книгу.

Ряд моих друзей и коллег оказали мне помощь своими профессиональными советами, и за это я выражаю им мою признательность. Это Андрей Станжевский, Андрей Низовский, Майкл О'Брайан, Иван Лупандин, Оскар Юуриккала, Александр Зорин, Марк Хаманн, Сергей Бельтюков, Григорий Гонсалес, Сергей Лынский, Богдан Шевченко, Максим Трофимов, Лембит Петерсон, Варро Воглайд.

И более всего я хочу поблагодарить Энтони Сальвия, вклад которого в каждую деталь этой книги был столь глубоким, что он по сути может быть назван соавтором этой книги. Я приношу ему свою бесконечную благодарность.

Вне всяких сомнений, ответственность за возможные ошибки и недостатки этой книги лежит исключительно на ее авторе.

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 верное решение*

Глава 2. Мужество. *Держаться избранного курса*

Глава 3. Самообладание. *Господство ума и сердца*

Глава 4. Справедливость. *Коммуникабельность и взаимодействие*

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. Лидеры ума, воли и сердца

Часть IV. Лидерство и самореализация

Глава 1. Нравственный облик лидера

Глава 2. Добродетель и самореализация

Глава 3. Ловушки нормативной этики

Часть V. К победе

Глава 1. Воздействие христианской жизни

Глава 2. Программа для победы

Эпилог

«Не маши крыльями, как курица, если ты 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 одним 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 от меня 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, он 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 и оставили позади мою любимую Россию. 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 бескорыстию, щедрости ее сердца. Меня обуревали радость, глубокая любовь к жизни и желание обращать и очищать свое сердце, становиться лучше.

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

В этой книге и на семинарах 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 удовлетворения, чем видеть, как у моих читателей, студентов и участников семинаров 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

Понятие «лидерство» лишь на первый взгляд соотносится с тем, как мы себе его представляем. Услышав это слово, можно подумать о главах государств или правительствах, побуждающих народы к действию, промышленных магнатах, поставляющих на рынок товары, которые изменяют нашу жизнь, генералах, ведущих армии на битву. Можно предположить, что речь идет о совокупности амбиций, харизмы, хитрости, ноу-хау, доступа к деньгам и умения быть в нужное время в нужном месте.

Действительно, это дарования и качества, которые лидеры могут использовать, но ни одно из них не составляет самой сути лидерства.

Лидерство – свойство характера?

Нет, лидерство *и есть* характер.

Некоторые думают, что нужно родиться с умением вести за собой других, что одни имеют к этому склонность, а другие – нет, что лидерство – это в значительной степени вопрос темперамента в сочетании с опытом. Не всякий сумеет быть Деникиным, Де Голлем или Черчиллем, думают они.

Ничто не может быть дальше от истины, чем подобные представления. Лидерство предназначено не только для элиты. Это призвание не горстки избранных, а многих.

Главы государств и школьные учителя, предприниматели и домохозяйки, военачальники и работники здравоохранения – лидеры формируются в любой среде. Общество или просто ближайшее окружение ожидает от таких людей благородных поступков, проявлений характера и добродетели. И велико разочарование, когда эти люди не оправдывают возлагавшихся на них ожиданий.

То и дело вспыхивающие в сфере бизнеса скандалы неизменно порождают призывы к усилению контроля со стороны правительства, реформам корпоративного управления, пересмотру кодексов профессионального поведения. Все это может сыграть определенную роль, но это не является сутью дела. Те, кто совершают корпоративные правонарушения, сознают, что их действия неправильны. И все же они их совершают. Это – недостаток характера.

Доктор Мартин Лютер Кинг мечтал об Америке, в которой о каждом человеке можно было бы судить «не по цвету кожи, а по качеству его характера».

Что же такое «качество характера»? Это добродетель или, точнее, ряд классических человеческих добродетелей – прежде всего великодушие, смирение, благоразумие,

мужество, самообладание и справедливость. Эти добродетели и являются предметом настоящей книги.

С моей точки зрения, лидеры или стараются возрастать в добродетели точно с такой же необходимостью, с какой они дышат, или они просто не являются лидерами. Говорить о лидерстве – значит говорить о добродетели, потому что, во-первых, добродетель порождает доверие, без которого лидерство просто невозможно, а во-вторых, добродетель – это динамичная сила, увеличивающая способность лидера к действию; об этом свидетельствует первоначальное значение латинского слова *virtus* (добродетель) – энергия. Добродетель позволяет лидеру делать то, чего мы от него ожидаем.

«Нравственное лидерство» – для тех, кто стремится иметь великую цель в своей жизни. Но есть ли цель более значимая, чем совершенство личности?

Книга определяет каждую из классических человеческих добродетелей, наиболее существенных для лидера (части 1 и 2), исследует, каким образом лидеры возрастают в добродетели (часть 3), показывает, как возрастание в добродетели ведет к самореализации (часть 4), и рассматривает величие сверхприродных добродетелей веры, надежды и любви, а также их влияние на лидерство (часть 5).

«Нравственное лидерство» родилось из читаемого мною одноименного курса и представляет собой развернутый ответ на тот вопрос, который участники семинаров постоянно задают мне: «То, что вы говорите о добродетели, очень хорошо, но мы заняты работой и семьей. Как на практике можно достичь того “личностного совершенства”, о котором вы говорите?»

Ответ на этот вопрос содержится в последней главе книги – «Программа для победы». Там можно найти проверенную на практике методологию достижения личностного совершенства, приспособленную к нуждам занятых работающих людей.

Прежде чем приступить к подробному рассмотрению каждой из человеческих добродетелей, имеющих важнейшее значение для лидерства, попробуем сориентироваться на местности, поразмыслив об общих наблюдениях относительно характера и темперамента.

* * *

«Лидерство осуществляется посредством характера»¹, – утверждает Питер Друкер, выдающийся теоретик современного менеджмента. Уоррен Беннис, ведущий

¹ P. Drucker, *The Practice of Management*. Oxford: Elsevier, 2005, p. 155.

международный эксперт по вопросам лидерства, соглашается: «Лидерство – это не просто вопрос стиля. Лидерство связано с бытием человека. <...> Процесс становления лидера – тот же самый, что и процесс становления зрелого человека»¹.

Мы обретаем зрелость посредством собственных усилий. Само намерение обрести ее уже является актом лидерства.

Зрелость связана с характером, который мы строим в себе, а не с темпераментом, который дан нам природой и который мы не можем изменить.

Лидерство может быть только характером.

Характер не навязан нам кем-то извне. Характер – это то, что мы можем формировать и укреплять. Мы укрепляем свой характер посредством настойчивого воспитания в себе здоровых нравственных привычек, называемых этическими или человеческими добродетелями. В результате мы обретаем зрелость, и наш темперамент перестает доминировать в нашей личности. Доминирует характер.

Добродетели – это качества ума, воли и сердца, которые придают силу характеру и стабильность личности. Они приобретаются путем повторения благородных действий.

Согласно Платону, основными человеческими добродетелями являются благоразумие, справедливость, мужество и самообладание. Амвросий Медиоланский именовал их *кардинальными добродетелями*, ибо все прочие добродетели опираются на них. Слово «кардинальный» происходит от латинского *cardo*, что значит «стержень». Подобно тому как дверь крепится на петлях, все добродетели опираются на четыре базовые, или кардинальные.

Любой добродетельный поступок предполагает:

- 1) благоразумие, позволяющее в конкретной ситуации увидеть практическое благо;
- 2) справедливость, заставляющую нас достичь этого блага;
- 3) мужество, дающее силу, выносливость и упорство в стремлении к нему;
- 4) самообладание, не позволяющее эмоциям (страстям) увести нас в сторону, противоположную от блага.

В Книге Премудрости Соломона² сказано, что для людей ничего нет полезнее в жизни, чем самообладание, благоразумие, справедливость и мужество. То, что Ветхий Завет упоминает четыре кардинальные добродетели, показывает, как высоко ценили евреи мудрость древних греков.

¹ W. Bennis, *On Becoming a Leader*, New York: Addison-Wesley, 1989. Introduction.

² Прем 8:7.

Нужно упомянуть еще две добродетели – великодушие и смирение. Обе они крайне необходимы, хотя не рассматриваются традицией в качестве кардинальных, т.е. базовых добродетелей.

Добродетель – это больше чем ценность: это динамическая сила. Каждая из добродетелей, если в ней упражняются регулярно, постепенно увеличивает способность человека к действию.

- *Благоразумие* помогает принимать верные решения.
- *Мужество* помогает держаться избранного курса и не поддаваться различным давлениям.
- *Самообладание* помогает подчинять эмоции и страсти духу и вложить энергию страстей в исполнение своей миссии.
- *Справедливость* позволяет воздавать каждому должное и входить в сердце каждого человека.
- *Великодушие** позволяет осознать свою миссию и ставить высокие задачи перед собой и другими.
- *Смирение*** позволяет преодолевать эгоизм и служить другим.

Добродетели не могут заменить собой профессиональную компетентность, но являются ее существенной частью. Например, у меня может быть ученая степень по психологии и я могу давать консультации, но, если у меня нет благоразумия, мне будет очень трудно дать моим клиентам здравый совет. Возможно, у меня степень магистра делового администрирования и я генеральный директор большой корпорации. Это очень хорошо, однако, если мне не хватает мужества, я не смогу принять или воплотить в жизнь трудные, но крайне необходимые решения. У меня может быть степень по богословию и я могу заниматься пастырским служением, но, если я лишен великодушия, я буду обречен на застой как личность и как верующий и приведу мою паству в то же состояние.

* 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.

Профессиональная компетентность требует большего, чем простое обладание техническим или академическим знанием. Она включает в себя способность правильно использовать это знание ради плодотворной цели.

Лидеры определяются по степени их великодушия и смирения. У них всегда есть мечта, которую они неизменно преображают в видение и миссию. Именно великодушные – устремленность духа к великим целям – сообщает уму это возвышенное состояние.

Но лидерство состоит в чем-то большем, нежели просто в искусстве мыслить глобально. Лидер всегда является слугой – слугой людей в своем профессиональном, семейном и социальном окружении, своих соотечественников и, наконец, всего человечества. А сущность служения – это смирение. Лидеры, которые упражняются в смирении, уважают врожденное достоинство других людей, в особенности тех, кто соучаствует в их миссии.

В лидерстве великодушие и смирение идут рука об руку. Великодушие рождает высокие замыслы, смирение направляет эти замыслы в русло служения другим.

Харизма в лидерстве проистекает из способности ставить масштабные цели (великодушие) и из преданности служению (смирение). Великодушие и смирение являются добродетелями сердца *par excellence* (по преимуществу), придавая лидерам, обладающим ими, харизматические черты. Не следует путать харизму с даром гипнотизировать толпу. «Лидеры», обладающие этим сомнительным талантом, могут породить краткосрочный энтузиазм, но редко – доверие. В конечном итоге они вызывают презрение к себе – примером тому является Муссолини. Лидерство – это не демагогия, а добродетель, проверенная временем, даже если лидер не является магнетической личностью.

В наши дни великодушные переживает тяжелые времена. Причудливая смесь индивидуализма и коллективизма в нашем обществе порождает целые поколения мелких эгоистических людей потребительского склада. Каждый защищает границы своего «я» (индивидуализм), при том что общество смотрит на это «я» как на незначительный, почти не различимый атом (социализм). Получается «я, я, я... и только я» – но «я» как небытие, как ничто.

Смирение тоже видело лучшие времена. Современная культура относится к этой чудесной добродетели – понимаемой как служение – с чувством, близким к презрению. До недавнего времени служение (*service*) было одним из самых возвышенных слов в нашем словаре. Японский самурай – это слуга, или служивый. Теперь понятие служения почти

полностью связано с коммерческим термином *услуги (services)*. Мы говорим о коммерческих услугах, вознаграждении за услуги, секторе услуг (т. е. непроизводительном секторе) и т.п. Мы думаем о служении как о чем-то, что можно купить.

Великодушие и смирение, которые являются в основном добродетелями сердца, – это *сущность* лидерства. Благоразумие, справедливость, мужество и самообладание, которые являются в основном добродетелями ума и воли, – это *фундаменты* лидерства.

Добродетель создает пространство, в котором лидерство осуществляется путем завоевания доверия у окружающих. Смирение и благоразумие здесь жизненно важны: доверие начинается там, где другие знают, что я буду им служить, и заканчивается, когда они обнаруживают, что я неспособен принять верные решения.

Если я заменяю смирение техниками коммуникации, я не преуспею в качестве лидера. Как указывает Стивен Кови, автор мировых бестселлеров по самосовершенствованию, «если я пытаюсь использовать стратегии влияния на людей и тактику, рассчитанную на то, чтобы побудить других делать то, чего хочется мне, лучше работать, иметь больше мотивации, любить меня и друг друга, в то время как мой характер имеет фундаментальный изъян, отмечен двуличием и неискренностью, то в конечном счете я не смогу достичь успеха. Мое двуличие породит недоверие, и все, что я буду делать даже с применением лучшей техники человеческих взаимоотношений, будет восприниматься как манипулирование»¹.

Лидеры не руководят путем осуществления *potestas*, или власти, внутренне присущей их положению. Они руководят посредством *auctoritas* – авторитета, который проистекает из характера. Те, кому недостает подлинного авторитета и кто поддается искушению постоянно осуществлять прямые властные действия, являются лидерами 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.

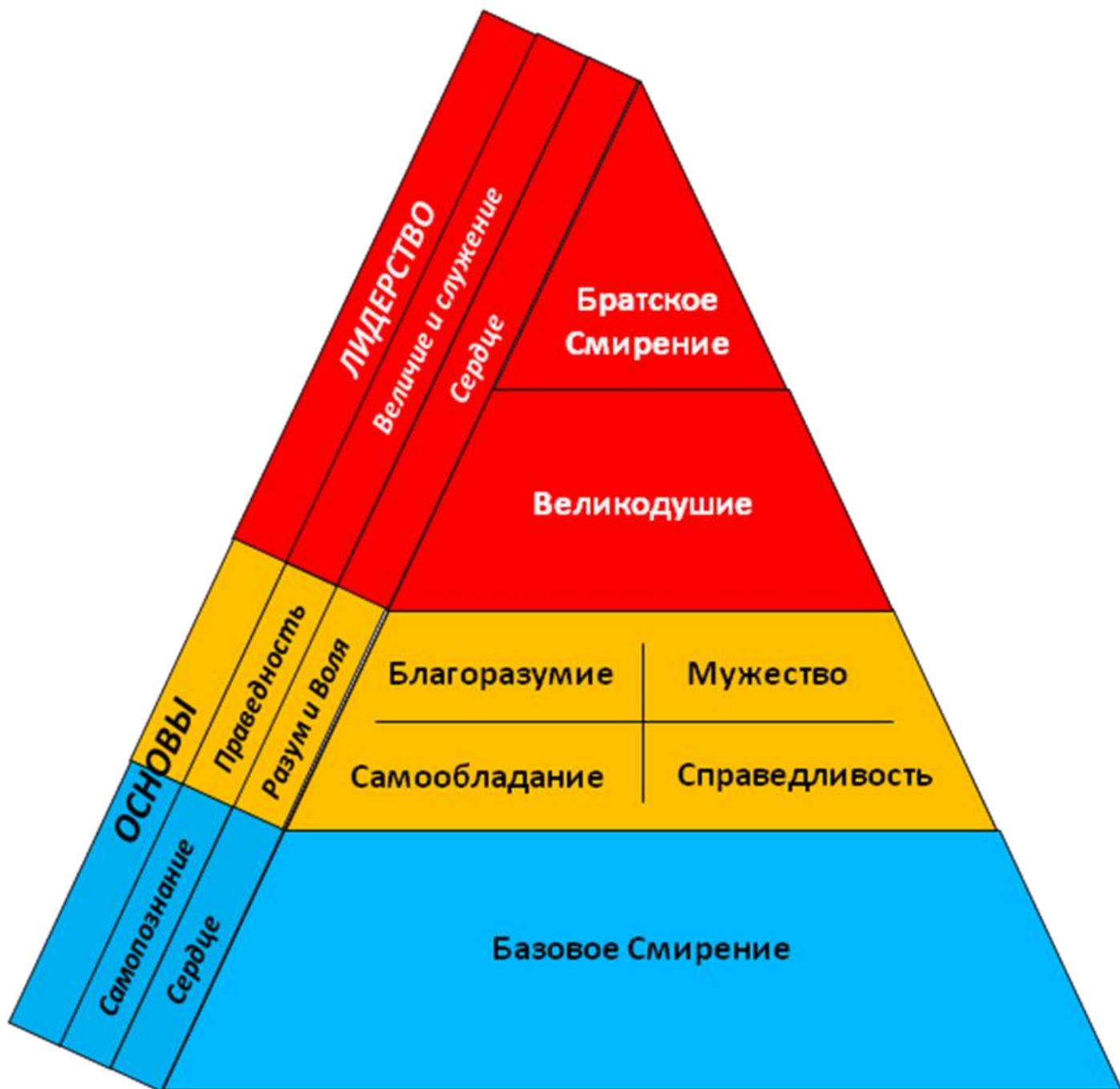
Поскольку добродетель – это привычка, приобретаемая путем упражнения в ней, я утверждаю, что лидерами не рождаются, – ими становятся путем неустанной тренировки. Не каждый может стать президентом или премьером, получить Нобелевскую премию по

¹ S. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press, Simon & Schuster, 2003, pp. 21–22.

литературе или же сыграть в качестве нападающего за «Спартак». Но каждый может возрасть в добродетели.

Лидерство никого не исключает – оно доступно для всех.

Лидеры отвергают утилитарный подход к добродетели. Добродетель не является для них чем-то, что они культивируют просто для того, чтобы стать эффективными руководителями, хотя желать этого – тоже хорошо. Они культивируют добродетель прежде всего затем, чтобы самим стать лучше. *Аретэ* – греческое слово, обозначающее добродетель, – предполагает совершенство сперва в бытии, а уже потом в действии. Эффективность – всего лишь один из многочисленных плодов добродетели.



ПИРАМИДА НРАВСТВЕННОГО ЛИДЕРСТВА

Часть I

Величие и служение

Лидера отличают великодушие и смирение.

Великодушие – это поиски духа ради великих дел. Великодушен тот, кто стремится к великим целям и старается им соответствовать. Великодушие укоренено в твердой вере в высочайшие возможности человеческой природы.

Смирение – это привычка жить в истине относительно Бога, людей и самого себя. Это также привычка служить семье и друзьям, коллегам и клиентам, обществу (в широком значении этого слова) и, наконец, всему человечеству. Смирение пробуждает в лидерах стремление к безусловному служению.

Глава 1

Великодушие

Устремленность к великому

Главное – величие замысла.

Иосиф Бродский

Лидеры великодушны, благородны и осознают свой потенциал. Их мечта – покорить вершину профессиональных достижений и личностного совершенства.

Классическое определение великодушия – это *extensio animi ad magna*, устремленность духа к великому*. Русское слово *великодушие* происходит от греческого *мегалопсихия*. Противоположностью его является *микропсихия*, то есть малодушие, ограниченность, мелочность.

Ограниченные люди не могут даже представить себе великое. Им чуждо представление о том, что у жизни есть высокая цель. Иванов, главный персонаж одноименной пьесы Чехова, дает совет, который каждый, кто мечтает стать великодушным, благоразумно проигнорировал бы: «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»¹.

Лидеры велики в своих мечтах, видении и осознании собственной миссии; в своей отваге; в своем энтузиазме и готовности приложить максимум усилий для успешного завершения начатой работы; в правильном выборе средств, соответствующих поставленным целям; в способности бросить вызов самим себе и тем, кто рядом с ними.

* О великодушии у Аристотеля и в философии Средневековья, см. мою книгу «Сотворенный для величия: лидерство как жизненный идеал» (СПб, 2012).

¹ А.П. Чехов, *Иванов*, I–V. Москва 1956, ГИХЛ, Собрание сочинений, Том девятый, с. 28.

Обратимся к примеру замечательных людей, создавших Европейский Союз, – Робера Шумана, Жана Моннэ, Конрада Аденауэра и Альчиде Де Гаспери. Они понимали, что ключ к преодолению многовековых разделений, раздоров и разрушительных войн заключается в *интеграции* – слиянии национальных интересов, а не в простой *кооперации*.

Робер Шуман, французский министр иностранных дел, видел во франко-немецкой дружбе фундаментальное условие европейской интеграции. Между тем он побывал в застенках гестапо в оккупированной нацистами Франции и имел все основания не доверять немцам, а большинство французов продолжало видеть в Германии смертельного врага и потенциального агрессора. Однако Шуман смог преодолеть наследие темного прошлого ради общего блага – блага Европы в целом и Франции и Германии в частности.

Германский канцлер Конрад Аденауэр заметил: «Сильная и смелая инициатива Робера Шумана была актом чрезвычайной значимости. Благодаря своему благоразумию и великодушию он заложил основы для примирения между двумя нашими странами и для созидания единой и сильной Европы»¹.

Дин Эйксон, американский госсекретарь, написал в своих воспоминаниях: «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»².

В 1960 г. Европейский парламент единогласно объявил Шумана «отцом Европы», дав ему титул, на который никто другой не может притязать*.

Как и Робер Шуман, президент США Рональд Рейган обладал видением, противоречившим основным политическим течениям его времени, и прежде всего это касается его отношения к коммунизму. Далекий от того, чтобы видеть в коммунизме постоянную составляющую политического ландшафта, с которой человечество могло лишь примириться, Рейган был полон решимости подготовить его падение. Он делал это не только посредством своей внешней и оборонной политики, но и говоря правду о подлинной природе коммунизма.

Спичрайтер Рейгана Пегги Нунан замечает: «Он считал, что истина является единственным основанием, на котором можно построить что-то сильное, благое и

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

² См. R. Lejeune, *op. cit.*, chapt. 15.

* Шуман не несет ответственности за то, что современная политика ЕС в сфере социальной нравственности представляет собой отказ от всех принципов, которых до сих пор придерживалось человечество. Я имею в виду политику ЕС не только в сфере человеческой жизни (аборт, эвтаназия, клонирование и всякого рода генетические манипуляции над человеческими зародышами), но и в сфере семьи (поддержка «браков» гомосексуалистов с правом усыновления детей и обвинения в гомофобии тех, кто не согласен с этой политикой).

долговечное, поскольку лишь истина выдерживает испытание временем. Ложь умирает. Он считал, что в политике и в мировых процессах его времени слишком долго присутствовал избыток лжи и она была исключительно разрушительна. И его деятельность была посвящена противодействию этой разрушительной силе лжи путем провозглашения истины и распространения ее»¹.

Рейган прекрасно понимал различие между русским народом и коммунизмом, различие между жертвой и палачом*. Он был убежден, что коммунизм вскоре будет выброшен на свалку истории, и действовал соответственно. К концу своего восьмилетнего президентства он отправился в Берлин и призвал М.С. Горбачева к тому, чтобы «снести эту стену». Вскоре Берлинская стена пала, и с коммунизмом было покончено.

Подобно Рейгану, значимый вклад в положительную политическую трансформацию в Польше и во всей Восточной Европе внес Лех Валенса, польский электрик, основавший профсоюз «Солидарность», поскольку он также настаивал на том, чтобы придать словам их истинное значение. Коммунизм проповедовал социальную солидарность, но правил посредством репрессий. Коммунизм претендовал на то, чтобы представлять рабочий класс, но запрещал независимые профсоюзы, коллективные переговоры и право на забастовку. Валенса предпочел придать реальное значение этим понятиям. Он боролся не столько против коммунизма, сколько за истину, но коммунизм не выдержал этой борьбы.

Как указывает американский историк Джордж Вайгель, «“Солидарности” помогало в ее деятельности то, что миллионы людей, многие из которых не были христианами, начали жить христианскими ценностями: честностью, которая резко противоречила коммунистической лжи; мужеством, с которым они встречали коммунистическую жестокость; братством, которое противостояло коммунистическим попыткам разделять и властвовать»².

Корасон Акино, президент Филиппин с 1986 по 1992 г., является другим примером провидческого политического дара. После убийства ее мужа, популярного сенатора Бенигно Акино, г-жа Акино сплотила вокруг себя оппозицию авторитарному президенту Фердинанду Маркосу. Большинство филиппинцев были убеждены в том, что ее муж был убит по приказу

¹ P. Noonan, *When Character was King, A Story of Ronald Reagan*. New York: Penguin Books, 2002, pp. 200–201.

* В отличие от Рейгана, который ненавидел коммунизм, но любил русских, большинство западных интеллектуалов и политиков, долгое время восхищавшихся коммунизмом и Советским Союзом, никогда не испытывали ни малейшего уважения к русскому народу. Сегодня эти же самые люди злословят в адрес России в средствах массовой информации.

² G. Weigel, *The Cube and the Cathedral*. New York: Basic Books, 2005, p. 129.

правительства, и г-жа Акино смело заявила о своем намерении бросить вызов Маркосу на президентских выборах 1986 года. Официальный избирательный комитет провозгласил Маркоса победителем, но были свидетельства повсеместной подтасовки голосов. Оба кандидата претендовали на победу, и каждый из них провел инаугурацию. Сотни тысяч людей вышли на улицы в поддержку г-жи Акино, наглядно демонстрируя силу народовластия. Поскольку вся страна объединилась против него и военные отказались выступить на его стороне, Маркос бежал из страны.

«Я получила диктаторские полномочия, но лишь для того, чтобы отменить их, – сказала спустя много лет г-жа Акино. – У меня была абсолютная власть, но я правила с ограничениями. Я создала независимые суды, способные поставить под вопрос мою абсолютную власть, и, в конечном итоге, законодательные учреждения, которые могли отнять ее у меня»¹.

У Корасон Акино было ощущение моральности поступка. Она чувствовала, что ее долг – бороться за всеобщее благо, а это означало создание справедливого социального порядка для всех филиппинцев. Она никогда не принимала идею демократии ради демократии. «Демократия, оторванная от высших ценностей, – говорила она, – это всего лишь сборище дураков»².

Кори Акино была исключительным примером честности, простоты и порядочности в политике. Она прослужила один шестилетний срок и решила не переизбираться. Много лет спустя после того, как она перестала быть президентом, филиппинцы все еще смотрели на нее как на лидера, объединившего нацию.

Два лидера начала XX столетия представляют собой яркие примеры великодушия в действии: Петр Столыпин, премьер-министр России во времена Николая II, и Карл фон Габсбург, император Австро-Венгрии.

Петр Столыпин занимал пост премьер-министра с 1906 по 1911 год. Безусловно, самый выдающийся из глав правительства Николая II, Столыпин был единственным, кто обладал видением того, как положить конец террору и революционной ситуации, терзавшим Россию на протяжении десятилетий. Его план состоял в том, чтобы дать крестьянству и рабочему классу свою долю в экономической системе, чтобы впервые в новой истории России они могли воспользоваться плодами своего труда. Он призывал к законодательной и административной трансформации страны. Ключом его программы являлась аграрная реформа.

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

² Там же.

Это было рискованное предприятие с сильной политической нагрузкой – в стране, население которой на 80% состояло из сельских жителей. Во времена Столыпина социалисты и консерваторы в равной степени чувствовали почти мистическое благоговение по отношению к традиционной сельской общине, являющейся формой коллективной собственности на землю. Социалисты лелеяли общину, поскольку усматривали в ней почву для собственных планов по социализации всей экономической и общественной жизни. Консервативный класс крупных землевладельцев, в свою очередь, считал, что община является основой общественного порядка, и видел в ней фундамент своей власти и влияния.

Столыпин по темпераменту, воспитанию и политическим симпатиям был консерватором, но, будучи человеком благоразумным, он прежде всего являлся реалистом. Он понимал, что община была несправедлива с нравственной точки зрения, неэффективна с точки зрения экономики и служила основной причиной социальной нестабильности. Проникнутая эгалитарным духом, община требовала, чтобы земля распределялась более или менее поровну. Она стремилась сделать каждого члена общины ответственным за всех; с этой целью она постоянно заново перераспределяла пахотную землю, что заранее убивало мотивацию к труду, лишало желания совершенствовать свой надел. Со временем крестьянская община стала благодатной почвой для революционных волнений.

Столыпинская программа аграрных реформ вызвала резкое сопротивление социалистов, которые не желали видеть, как царь осуществляет успешную реформу в пользу того электората, чьим недовольством они сами хотели воспользоваться. Не меньшими противниками реформы были могущественные землевладельцы, боявшиеся, что усиление крестьянства положит конец многовековой общественной системе, являвшейся источником их власти. Опасаясь гнева оппозиции, царь отмежевался от своего премьер-министра.

Если бы Россия приняла столыпинскую программу реформ, утверждает Александр Солженицын, эта программа за 20 лет создала бы независимое крестьянство и спасла бы нацию от большевизма.

К сожалению, программа Столыпина потерпела поражение и открыла путь красной революции. Столыпин вел борьбу в одиночестве, но не сдался. Он продолжал свою миссию вплоть до того последнего дня 1911 г., когда погиб от руки Дмитрия Богрова, темной личности, связанной как с революционными террористами, так и с царской охранкой.

Карл Франц Йозеф фон Габсбург-Лотарингский, последний император Австро-Венгрии, вззошел на трон в 1916 г., спустя два года после того, как разразилась Первая мировая война, в возрасте 29 лет.

Карл понимал, что его миссией было остановить конфликт. «Со времени моего восшествия на престол, – говорил он, – я непрестанно пытался уберечь мои народы от ужасов войны, за развязывание которой я не несу ответственности». Историк Уоррен Кэрролл, комментируя мирную инициативу Карла в феврале 1917 г., называет ее «решительно самым настоящим и бескорыстным предложением мира главой воюющего государства в течение всей войны». Анатолий Франс, знаменитый французский политик и литератор, писал: «Император Карл предложил мир. Он был единственным честным человеком, занимавшим важный пост во время войны, но его не послушали. Он искренне желал мира, и поэтому все ненавидели его».

В момент вспышки всеобщей ненависти Карл предлагал мир. В своих решениях он неизменно руководствовался чувством справедливости. Он запретил австро-венгерским войскам употреблять отравляющие газы, совершать воздушные налеты на города и наносить беспричинные разрушения. В апреле 1917 г. он узнал о плане немецкого командования вывести Россию из войны, послав туда Ленина и других большевиков, находящихся в изгнании в Швейцарии, с целью подстрекательства к революции. Карл резко воспротивился этому плану и отказался пропустить поезд с Лениным и его окружением через австрийскую границу. Встретив отпор, немецкое правительство послало поезд через Швецию. Годы спустя императрица Зита сказала, что ее муж отказался действовать по отношению к русскому народу «несправедливым и безответственным образом».

Если бы другие лидеры действовали так, как он, история XX века выглядела бы совсем иначе. Сегодня историки согласны в том, что Первая мировая война породила как большевизм в России, так и нацизм в Германии, которые, в свою очередь, привели ко Второй мировой и к «холодной» войнам.

11 ноября 1918 г. Карл был вынужден отречься от престола. Три года спустя, перенеся большие страдания, он умер в изгнании на острове Мадейра в возрасте 34 лет, оставив вдову, пятерых сыновей и трех дочерей.

Карл Австро-Венгерский, возможно, не выполнил свою миссию – этому препятствовало предельное сгущение зла в Европе того времени, – но он великолепно преуспел в качестве лидера. И в этом он похож на Столыпина. В то смутное время оба эти человека являли собой высокие нравственные ориентиры. Их пример будет вдохновлять людей доброй воли будущих поколений.

Бизнес, как и политика, является областью действий для лидеров – мужчин и женщин, вдохновляемых великими мечтами и стремящихся к их осуществлению. Но поскольку бизнес

имеет дело с деньгами, некоторые считают эту сферу деятельности слишком прагматичной, а тех, кто им занимается, – пекущимися лишь о собственных интересах. Они полагают, что бизнес ограничивает возможности для нравственного роста личности, хотя и понимают, что это общественно полезный вид деятельности, поскольку он дает нам множество вещей, в которых мы нуждаемся, начиная с зубной пасты и кончая Интернетом.

Триста лет назад английский памфлетист Бернард Мандевилль положил начало распространенному заблуждению, согласно которому бизнес сам по себе является деятельностью порочной, но необходимой. Он утверждал, что *частные пороки*, такие, как жадность и зависть, ведут к *общественной выгоде*, поскольку стимулируют предпринимательскую деятельность: «Таким образом, каждая часть исполнена порока, но вся масса в целом является раем»¹.

На самом деле для менеджеров-лидеров бизнес состоит не в том, чтобы делать деньги. Для них бизнес – это средство достижения личностного и организационного величия. Зрелые бизнесмены руководствуются не личной прибылью или навязчивым желанием увеличить дивиденды. Прибыль есть необходимая задача деловой активности, а не ее конечная цель.

Был ли великим человеком Джон Д. Рокфеллер, который поднялся от должности клерка в торговом доме до положения одного из самых богатых людей Америки? Был ли великим человеком Эндрю Карнеги, начавший карьеру в качестве рабочего на хлопковой фабрике с жалованьем 1,2 доллара в неделю и ставший первым стальным магнатом в стране? Думаю, немногие сказали бы, что это были великие люди. Нас восхищает в этих «героях-предпринимателях» не особенность их видения, а лишь тот факт, что они «сами себя сделали», и не более. Рокфеллер и Карнеги, конечно, имели свои мечты, но это были мечты не-лидеров. У них не было миссии, а была лишь задача стать хозяевами своей жизни².

Карнеги писал: «Доволен ли потенциальный бизнесмен, когда, прогнозируя свое будущее, он видит себя работающим всю жизнь за определенную зарплату? Ни один из них – я в этом уверен. Здесь проходит линия водораздела между бизнесом и тем, что им не является; один – хозяин и зависит от прибыли, другой – слуга и зависит от зарплаты»³. Это далеко от видения, порожденного великодушием, здесь скорее апология самоуверенности и заносчивости.

Некоторые сказали бы, что со стороны этих бизнес-магнатов было великодушием давать миллионы на нужды культурных и благотворительных организаций, но было бы

¹ B. Mandeville, *The Fable of the Bees: or Private Vices, Publick Benefits*. Oxford: At the Clarendon Press, 1714.

² См. R. B. Reich, “Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero”, in *Harvard Business Review*, May 1, 1987, p. 78.

³ A. Carnegie, *The Empire of Business*. New York: Doubleday, 1902, p. 192. Cited in “Entrepreneurship Reconsidered”, op. cit.

точнее назвать это филантропией. Филантропия – прекрасная вещь, но это не то же самое, что великодушие, особенно если человек отдает из собственных излишков и не приносит никакой личной жертвы. Великодушие – это нечто большее, чем подпись на многомиллионном чеке; это скорее способность принести в дар самого себя.

Напротив, Дарвин Смит и Франсуа Мишлен являют блестящий пример великодушия в корпоративной жизни. Дарвин Смит стоял у истоков замечательного преобразования компании «Кимберли-Кларк». Когда он принял на себя руководство компанией – одним из основных производителей бумаги, фирма находилась в тяжелом положении, ее акции упали на 40% по сравнению с предыдущим 20-летним периодом, поскольку ее основной бизнес – производство мелованной бумаги – приносил ничтожную прибыль.

Если компания «Кимберли-Кларк» была в плохой финансовой форме, то состояние здоровья Смита было просто ужасно. За два месяца до того, как он был назначен генеральным директором, ему поставили диагноз: рак носа и горла. Тем не менее он сохранил убийственный график работы, еженедельно курсируя между штаб-квартирой фирмы в Висконсине и курсом химиотерапии в Хьюстоне. Хотя врачи давали ему лишь пару лет жизни, он, работая с тем же напряжением сил, прожил... двадцать.

«Смит нес в себе неукротимую решимость, – пишет Джим Коллинз, – преобразить фирму “Кимберли-Кларк”, в особенности когда он принял самое драматическое решение в истории компании – продать заводы. Вскоре после того, как Смит стал директором, он и его команда пришли к выводу, что традиционный вид бизнеса – производство мелованной бумаги – был обречен на прозябание. Но, рассуждали они, если “Кимберли-Кларк” решит броситься в огонь производства *потребительской* бумажной продукции, то конкуренция с такими всемирно известными гигантами, как “Проктер & Гэмбл”, заставит фирму или погибнуть, или достичь высоких результатов. Таким образом, подобно полководцу, сжегшему корабли после высадки и оставившему лишь один выбор – победить или умереть, Смит объявил о своем решении продать заводы... даже завод в Кимберли (Висконсин) и бросить весь доход на потребительский бизнес, инвестируя в торговые марки, такие, как “Хаггиз” и “Клинекс”»¹.

Уолл-стрит не преминула выразить свое недоверие. Акции «Кимберли-Кларк» продолжали падать. Целый хор журналистов предсказывал скорое банкротство фирмы. Но Смит остался непоколебим. Он спокойно продолжал реализовывать свое новое видение, преобразуя умирающий производственный гигант в ведущую мировую компанию по

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

производству потребительской бумажной продукции. В конечном итоге фирма стала приносить прибыль, в 4,1 раза превышающую среднюю рыночную, далеко превосходя таких конкурентов, как «Скотт Пэйпер» и «Проктер & Гэмбл».

Уже будучи в отставке и размышляя о своих достижениях, Смит заметил: «Я никогда не переставал стремиться к тому, чтобы повысить свою профессиональную компетентность». Красноречивое в своем смирении, это замечание не дает должного представления о выдающихся лидерских качествах, которые проявил Смит, формулируя смелое стратегическое видение и претворяя его в жизнь. Способность повернуться спиной к столетней истории корпорации и рискнуть всем ради полной трансформации бизнеса требует выдающегося таланта провидца и качеств подлинного лидерства.

Франсуа Мишлен, бывший президент группы «Мишлен», преобразил свою компанию и всю пневматическую индустрию своим провидческим планом вывести на рынок технологически сложную радиальную шину.

Не удовлетворяясь производством шин по испытанному методу, Мишлен пошел против консервативного мышления производственных экспертов, которых называл «старыми ретроgrадами, предпочитающими экстраполировать свои кривые вместо того, чтобы поверить в человеческое воображение»¹.

Опытный инженер и бизнесмен, Мишлен был первым, кто оценил технологический и коммерческий потенциал радиальной шины. Он знал, как производить новый продукт и как вывести его на рынок. Он обладал лидерскими качествами, позволившими убедить широкий корпоративный и производственный сектор, закрепощенный традицией, принять его смелое видение.

Взгляды Мишлена на работу вдохновлялись его христианской верой. Он видел в работе процесс соучастия в Божественном акте творения и считал благородными усилия людей, стремящихся создавать возможно лучшие продукты. Он верил, что совершает Божье дело, призывая коллег к новым высотам творчества. Как заметил американский журналист Джон Куртас, «мировоззрение Мишлена по существу сакраментально в том смысле, что он везде видит синергию, взаимообмен между Богом и человеком»². Это привело его к озарению, которое подтолкнуло группу «Мишлен» к мировому лидерству: источником успеха в бизнесе является человеческое творчество, а не расчеты технократов.

¹ 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.

² Там же.

Для Франсуа Мишлена бизнес существует не затем, чтобы прежде всего делать деньги. Он предназначен для того, чтобы служить потребителю и людям, связанным с бизнесом. Конечно, есть бизнесмены, которые живут моралью дикого капитализма, говорит Мишлен, «но мы же не запрещаем брак оттого, что существуют педерасты»¹.

Наука также представляет собой сферу приложения для великих идей. Возьмем в качестве примера Жерома Лежена, французского генетика, который в 1958 г. обнаружил генетический дефект, вызывающий синдром Дауна. Этот выдающийся ученый в 1970-е годы стал нравственным лидером движения в защиту жизни во Франции и других европейских странах. Лежен, один из наиболее признанных генетиков XX столетия, отстаивал ценность человеческой жизни в то время, когда суды, трибуналы и парламенты узурпировали Божественное право определять, кто будет жить, а кто должен умереть.

Легализация абортов вызывала у Лежена не только возражения морального толка. Она бросала вызов науке и выражала презрение к ней. Генетика показала, 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. Законы, легализирующие аборт, основаны на теории эволюции эмбриона – якобы зародыш еще не является человеческим организмом, а становится таковым позднее. Однако эти законы не имеют под собой никакого научного обоснования.

Жером Лежен бесстрашно и неутомимо отстаивал истину: «Если закон настолько ошибочен, что заявляет, будто эмбриональное человеческое существо не является человеческим существом, то это вовсе не закон. Это манипуляция общественным мнением, и она не имеет ничего общего с истиной. Никто не обязан принимать выводы науки. Кто-то может сказать: “Мы предпочитаем оставаться невеждами. Мы отвергаем всякую новизну и всякие научные открытия”. Это определенная точка зрения. Я бы даже сказал, что это политкорректная точка зрения, но это точка зрения мракобесов, а наука ненавидит мракобесие»².

¹ F. Michelin, “The Heart of Mystery, The Heart of Enterprise”, Acton Institute for the Study of Religion and Liberty, on-line commentary (www.acton.org), January–February 1999.

² J. Lejeune, “Child, Family, State: Scientific Progress and Human Rights”. Address to a conference of Bulevardi Foorumi, Helsinki, April 1990.

С позиций морального релятивизма и интеллектуального скептицизма, столь распространенных в Европе его (и нашего) времени, дело Лежена казалось обреченным с самого начала. Но, как сказала о нем его дочь Клара, «его реализм вдохновлялся необыкновенной надеждой»¹.

Религия, как и наука, также знает лидеров, вдохновленных великодушным видением. Одним из самых великих религиозных провидцев современности был Хосемария Эскрива, основатель католической организации *Opus Dei*². Папа Иоанн Павел II назвал его «апостолом мирян для нашего времени»³.

Эскрива основал *Opus Dei* в 1928 г., в те времена, когда святость рассматривалась как привилегия немногих избранных – священников, монахов и монашествующих. Он же считал, что каждый христианин призван к святости. Он настаивал на том, что христиане-миряне либо достигают святости посредством честного исполнения своих профессиональных, семейных, религиозных и общественных обязанностей, либо не достигают ее вовсе. Он видел в труде не наказание за грех, а первозданное призвание каждого человека к творчеству и сотворчеству с Богом. Он считал, что миряне должны «освящать свою работу, освящаться в работе и освящать других через работу» и приносить ее в жертву Богу вместе с Жертвой Христа ради спасения душ. Хотя многие деятели Католической Церкви считали Эскриву при его жизни еретиком и сумасбродом, множество людей по всему миру вняли его призыву к всеобщей святости. Около 350 тыс. человек ожидали его канонизации 6 октября 2002 г. на площади св. Петра в Риме.

Иоанн Павел II, еще один гигант духа XX века, обладал великим видением, которое можно выразить в его словах, почерпнутых из Писания, которыми он начал свой долгий понтификат: «Не бойтесь!», и в тех словах (из его личного завещания), которыми он закончил его: «Человечеству, которое в наше время подвергается разрушительной силе зла, эгоизма и страха, воскресший Христос предлагает в дар Свою любовь, которая прощает, примиряет и наполняет надеждой».

Польский Папа начал свой понтификат в тот момент, когда Католическая Церковь казалась скорее мертвым телом, чем живым организмом. За 25 лет он привил новое чувство гордости за Католическую Церковь и верность ей миллионам католиков, прежде всего

¹ См. С. Lejeune, *Life is a Blessing: A Biography of Jérôme Lejeune*. Ft. Collins, CO: Ignatius Press, 2000, p. 9.

² См. Е. Пазухин, *Святой Хосемария Эскрива, Основатель Opus Dei*. Царское Село, Белый Камень, 2010.

³ John Paul II, *Rise, Let Us Be on Our Way*. London: Jonathan Cape, 2004, p. 117.

молодежи. Надежда, о которой он говорил, не была сентиментальна, она коренилась в вере во Христа и призывала к конкретным и героическим поступкам.

Множество молодых мужчин и женщин, которые приветствовали Папу в его многочисленных зарубежных поездках и собрались 2 апреля 2005 г. на площади св. Петра, чтобы поддержать его в последние часы жизни, засвидетельствовали мощное обаяние его личности и его послания человечеству. Когда он скончался, Католическая Церковь, какие бы проблемы она ни испытывала, была полна жизни.

Иоанн Павел II был славянским Папой, философия которого вдохновлялась не Гегелем или рационалистами, а такими славянскими мыслителями, как Адам Мицкевич и Владимир Соловьев. Вместо того чтобы исключить Бога из человеческой истории, он стремился распознать знамения времени, требующие от современных христиан конкретного, смелого ответа. Как заметил Джордж Вайгель, «именно потому, что Иоанн Павел II был убежден в том, что Бог находится в центре человеческой истории, он мог, призывая мужчин и женщин к религиозному и нравственному обращению, давать им инструменты сопротивления, которые коммунизм не сумел затупить»¹.

Лех Валенса приписывает Иоанну Павлу II роль вдохновителя профсоюза «Солидарность» с ее мирным характером. «Он не просил нас совершить революцию, он не призывал к перевороту, скорее, он предложил, чтобы мы определились. <...> Тогда польский народ и многие другие пробудились»².

Литература не в меньшей степени, чем политика, бизнес, наука и религия, представляет собой поле для возрастания в великодушии. Вскоре после ареста Александр Солженицын понял смысл и масштаб своей миссии: стать могучим, универсальным голосом десятков миллионов людей – жертв коммунизма: «Всё напечатаю! Всё выговорю! Весь заряд, накопленный от лубяnskих боксов через степлаговские зимние разводы, за всех удушенных, расстрелянных, изголоданных и замерзших!»³

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»⁴.

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

¹ G. Weigel, *op. cit.*, p. 173.

² Л. Валенса, *Обращение по случаю 25-й годовщины основания профсоюза «Солидарность»*, 30.08.2005 г.

³ А. Солженицын, *Бодался теленок с дубом*, УМСА, Париж 1975, с. 316.

⁴ Там же, с. 210.

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 всесильно! 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»¹.

Лидер – в той или иной степени мечтатель. У родителей есть мечты относительно своих детей, у учителей – относительно студентов, у менеджеров – относительно служащих, а у политиков – мечты (в противоположность идеологическим фантазиям) относительно своего народа.

Независимо от того, руководят ли они большим или малым числом людей, лидеры всегда оригинальны, даже если их мечты включают в себя традиционное содержание. Лидеры умеют представить прописные истины в новом свете, открывая присущую им актуальность в каждой конкретной текущей ситуации.

Видение лидера не может быть занудным или скучным. Оно просвещает ум и сердце и поднимает дух. Это что-то, что можно *сообщить* другим. Почти по определению оно должно стать *общим* видением. Подлинный лидер никогда не находится в положении человека, который лишь один знает, как управляется предприятие, в то время как остальные лишь слепо следуют за ним, подобно овцам. Да, у лидера есть *последователи*; но там, где существуют доверие и общение, эти последователи становятся счастливыми сотрудниками, *партнерами* в благородном деле.

Чувство миссии

¹ Ольга Седакова, *Сила, которая нас не оставит*, М., Фома, 12/2008.

Видение приводит к осознанию миссии, которая становится смыслом дальнейших действий. У многих есть и мечты, и видение, но лидеры обладают способностью трансформировать их в миссию. Чтобы сделать это, нужно прежде всего иметь *чувство миссии*.

У каждого из нас есть своя миссия или призвание. Миссия (призвание) – это не то, что можно изобрести или вообразить себе, а то, чего Бог ожидает от каждого из нас. Нам необходимо *открыть* в себе этот призыв, отозваться на него, соответствовать ему. Наша миссия определит наш специфический образ жизни, мышления и действия во все наши дни. Это тот критерий, которым мы измеряем все, и тот принцип, который придает единство всей нашей жизни.

Ограниченные, малодушные люди идут по жизни, как сквозь тоннель, и своим «тоннельным видением» 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. Но истинно великие люди открыты возможностям, выходящим за пределы самих себя, и не успокаиваются, пока не скажут «да» своему призванию.

Чувство миссии лидера находит свое выражение в его понимании брака и супружеской жизни. Люди ограниченные видят в супружеской жизни *средство* для своих, по существу эгоистических, целей – сытно есть, иметь выстиранное белье, спастись от одиночества или приобрести общественное уважение и т.п. Великие люди, напротив, понимают супружескую жизнь как призвание пожертвовать всем ради других.

Семья – это ячейка любви и общения, призванная расти. Если это не так, то она в опасности. Семья – это не совокупность суверенных индивидов, объединенных общим холодильником, как хотят убедить нас некоторые социологи. Дом не является остановкой между выходами на работу.

Лидеры смотрят на семью как на миссию. Миссия родителей – воспитывать своих детей, чтобы они стали ответственными взрослыми. Нет более важной цели. Постоянное осознание этой таинственной и священной миссии превращает родителей в подлинных лидеров – людей великих.

Лидеры культивируют чувство миссии в профессиональной жизни. Они представляют себе работу как призвание, как возможность служить, возрастать в личностном плане и достигать совершенства. Как они отличаются от тех, кто рассматривает работу в чисто утилитарном ключе – как средство самоутверждения, или ухода от домашней ситуации, которую находят неудовлетворительной, или накопления богатства и т.п.! Такие люди скорее будут просто функционерами, чем лидерами. Структуры, которые они создают,

носят временный характер – сегодня они есть, а завтра исчезнут. Подлинный лидер, напротив, строит на века. Он оставляет после себя соборы.

Миссии совершенствуют людей и общество и укрепляют групповую идентичность. Чтобы быть эффективными, они должны быть направлены на положительные человеческие ценности и четко сформулированы. Формулировки корпоративной миссии очень часто бывают неудачны. Они содержат много общих мест и не оказывают никакого воздействия на повседневную деятельность служащих. Между тем корпоративная миссия должна влиять на деятельность каждого служащего, на деятельность всей организации сверху донизу.

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.

Когда вместо *управления на основе миссии* практикуется *управление по целям*, миссия перестает служить критерием для принятия решений. Проблема *управления по целям* заключается в следующем: оно сосредотачивает все внимание на том, чего компания стремится достигнуть, а не на том, *почему* она к этому стремится. Если вы не знаете ответа на вопрос *почему*, вам уже по одной этой причине будет нелегко завоевать искреннюю приверженность людей.

Управление на основе миссии – вот путь, по которому следует идти. Оно помогает установить приоритет миссии для всей организации, используя целостный подход к оценке ее деятельности. Служащие оцениваются по их вкладу в миссию предприятия, так же как и по степени достижения ими финансовых и оперативных целей. Таким образом, внимание к результатам остается, но в контексте реализации долгосрочных ценностей организации.

Специалист по внутрикорпоративному поведению Пабло Кардона формулирует это следующим образом: «Самая большая польза *управления на основе миссии* состоит в том, что организация помогает менеджерам становиться подлинными лидерами; другими словами, она помогает им пробуждать чувство миссии у своих подчиненных»².

¹ S. Covey, *op. cit.*, p. 143.

² P. Cardona and C. Rey, “Management by Missions: How to Make the Mission a Part of Management”. Occasional Paper, IESE Business School, Barcelona, March 2003 (revised February 2004).

Великие средства для великих целей

Великодушие включает в себя не только миссию, но и средства, с помощью которых она осуществляется.

Лидеры воплощают в жизнь свои мечты путем тяжелой работы и настойчивости – качеств, которые отличают великодушие от тщеславия. «Тщеславие, – говорит французский философ Режинальд Гарригу-Лагранж, – любит почести и престиж, которые проистекают из великих вещей, в то время как великодушие любит труд и усилие, которые нужно приложить, чтобы достичь их»¹.

Лидеры находятся в тесном контакте со всем, что предлагает действительность, как с маленькими вещами, так и с большими. «Великая душа не презирает малых дел, – говорит Эскрива, – ибо, если сложить всю мелочь, получится огромная сумма...² Разве ты не видел, как строили это высокое, прекрасное здание? Один кирпич положат, другой. И так – тысячи, все по одному. И мешки с цементом – по одному. И камни фундамента, такие ничтожные по сравнению со всей постройкой, и железные балки. А работали как? День за днем, в одни и те же часы. И посмотри, что построили! А все из малого»³.

Лидеры выбирают материальные средства, пропорциональные их миссии и практическим целям. Они не скупы и не скарены. Они обладают менталитетом предпринимателей: сначала они устанавливают цели, затем приобретают средства для их достижения. Они избегают той западни, когда сперва приобретаются средства, а затем *на их основе* формируется цель – довольно обычная практика, называемая в литературе по бизнесу эффектированием.

Личностный рост

Лидер всегда старается расти, совершенствоваться и заботится о том, чтобы и те, кто его окружает, делали то же самое. Для него нет более благородной ответственности, чем забота о личностном и профессиональном самосовершенствовании других.

Эта забота проистекает из глубокого осознания высокого предназначения человека. «Лидерство, – говорит Друкер, – это умение вознести человеческое видение к самым высоким образам, поднять человеческую деятельность до самых высоких стандартов,

¹ R. Garrigou-Lagrange, *The Three Ages of the Interior Life*. Rockford, IL: Tan Books and Publishers, 1989, p. 84.

² См. X. Эскрива, *Путь*, 818 и 827. Царское Село, Белый Камень, 2006.

³ Там же, 823.

строить человеческую личность за пределами ее обычных ограничений»¹. Этот вызов обращен как к лидеру, так и к тем, кого он ведет. Лидерство в реальности никогда не является индивидуальным упражнением. Подлинные лидеры – это всегда *лидеры лидеров*.

Для лидеров достижение высоких целей, стоящих перед корпорацией, никогда не становится самоцелью, но лишь средством для достижения более высокой цели, а именно – *личностного роста тех, с кем он работает*.

В 1951 г. Эскрива призвал нескольких своих последователей основать университет в испанском городе Памплоне – будущий Наваррский университет. Цель была весьма амбициозна, однако в сравнительно короткий период времени университет создал престижные факультеты медицины, журналистики, архитектуры и других дисциплин и ныне является одним из лучших частных университетов в Испании. Его школа бизнеса (IESE) создала университетские городки в Барселоне и Мадриде и считается одной из лучших в мире школ менеджмента.

Когда университет был еще в фазе становления, Эскрива встретился с деканом медицинского факультета и спросил его, почему он 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 всего»².

Учреждение университета – великое дело; но учиться, расти, служить другим, исполняя великую миссию, – вот что действительно делает человека великим.

Лидеры побуждают других к росту. Они не удовлетворяются коллегами, вся ценность которых состоит в том, что они не создают проблем. Они всегда требуют от них прилагать максимальные усилия. Они стремятся к тому, чтобы те в полной мере реализовали свой потенциал и как профессионалы, и как люди. «Если мы обращаемся с людьми согласно тому, какими они являются, – говорит Гете, – мы делаем их хуже. Если мы обращаемся с ними согласно тому, какими они должны быть, мы ведем их туда, где они должны быть».

Великодушные всегда благоразумно, терпеливо и реалистично. Если вы устанавливаете чрезмерно высокие стандарты, вы можете лишь обескуражить служащих или даже нанести им вред. Лидеры не должны доводить своих людей до срыва, понукать или принуждать их. Такое поведение неразумно и несправедливо. Принудительно стимулируя личностный рост, в реальности оно задерживает его.

¹ P. Drucker, *op. cit.*, p. 157.

² A. Vázquez de Prada, *The Founder of Opus Dei*. New York: Scepter Publishers, 2005, vol. 3, chapt. 20.

Заключение

Великодушие предполагает благоразумие, но не то ложное благоразумие, которое постоянно рекомендует проявлять осторожность перед лицом великих дел. По этому поводу Гарригу-Лагранж говорит: «Благоразумие, которое руководствуется принципом “не предпринимай ничего”, – это благоразумие трусливых душ. Сказав: лучшее *иногда* враг хорошего, оно затем заявляет, что лучшее *часто* враг хорошего»¹. Ложное благоразумие («давайте не переусердствуем») – это посредственность под маской добродетели.

К сожалению, некоторые люди имеют туманные представления о великодушии. В конце 1990-х гг. мы с группой друзей начали реализовывать программу помощи людям, находящимся в бедственном положении в России, в основном в Москве, Подмосковье и Санкт-Петербурге. Ежегодно около тридцати студентов из России и различных европейских стран занимаются ремонтом квартир бедных и пожилых людей, восстановлением церквей, разрушенных коммунистами, и т. д.

Студенты много работают, отдыхая только в конце недели, когда они, например, играют в футбол с заключенными детских колоний. Мы поставили своей целью не разрешать те или иные социальные проблемы, а попытаться пробудить великодушие в молодежи. Помогая бедным, мы помогаем нашим студентам выйти за пределы самих себя. Они учатся работать в команде, учатся дружбе, радости отдавать себя без остатка, осознают важность социальной солидарности. Речь идет о проекте, сконцентрированном на благе и дающего, и получающего.

Реакция местного населения была чрезвычайно положительна. Люди были благодарны и изумлены душевной щедростью русских и иностранных студентов. Но немногие – главным образом интеллектуалы – отреагировали негативно.

По их словам, было бы лучше, чтобы собранные для проекта средства использовались какой-нибудь неправительственной организацией, занимающейся филантропической деятельностью, или раздавались непосредственно бедным. Может быть, и так. Но тогда это была бы другая программа с другими целями.

Критики этого проекта не понимают воспитательного значения предоставленной молодежи возможности возрастая в щедрости, не понимают необходимости привить им осознание ценности личной жертвы во имя других.

¹ R. Garrigou-Lagrange, *op. cit.*, p. 84.

Великодушие – это не сумасшествие. «Возвышенная, исполненная широты душа, открытая для всех, обладает великодушием. И ограниченность ей не присуща, и нет в ней ни скаредности, ни эгоистических расчетов, ни корысти. Благородная душа посвящает свои силы без остатка тому делу, которое этого заслуживает, – поэтому она может отдать себя целиком. Но только отдавать для великодушного слишком мало – он отдается сам»¹.

¹ Х. Эскрива, *Друзья Божию*, 80. Царское Село, Белый Камень, 2007.

Глава 2

Смирение

Преданность служению

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

Мф 20:26

Великодушное видение лидера направлено на служение другим – членам семьи, клиентам и коллегам, своей стране и всему человечеству. Служение является одним из плодов добродетели смирения.

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, но позицией человека перед лицом Бога»¹. В самом деле, смирение – это *религиозная* добродетель. Оно побуждает человека признать свой статус *тварного* существа. Мысль о том, что Бог – это всё, а он сам – ничто, не расстраивает его. Напротив, он находит благородным представление о том, что Бог призвал его к жизни.

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 зависимые от Бога существа, а также в истине относительно своих достоинств и недостатков.

Смирение – это также позиция человека по отношению к другим людям. Благодаря смирению лидеры естественным образом почитают то Божественное начало, что есть в каждом творении. Это почтение пробуждает стремление к служению. Лидеры служат Богу, присутствующему в других людях. Последовательно поступая так, они развивают в себе *привычку служить*.

В отличие от смирения гордыня порождает не истину, а ложь; не служение, а эгоизм. Если мне не удастся постичь существенные истины о себе и о других, я теряю

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

связь с действительностью. Гордыня превращает мое внутреннее я в царство фикции, она делает меня слепым, не видящим красоты служения.

Люди, пораженные такой экзистенциальной слепотой, нуждаются в том, что греки называли *метанойей*, – в подлинном обращении сердца. Метанойя (этот термин дословно переводится как «за пределами ума») выводит нас за пределы наших обычных чувств и мыслей, полностью меняя перспективу, заставляет пересмотреть наши жизненные цели, трансформирует нашу жизнь в целом. Современная психология называет этот процесс смещением парадигмы. Но это понятие не отражает истинного масштаба трансформации, необходимой для преодоления экзистенциального отчуждения, порождаемого гордыней.

Смирение и великодушие

Великодушие (устремленность к великому) и смирение (преданность служению) идут рука об руку и не могут быть отделены друг от друга. Иисус Христос явил *максимальную степень* великодушия – он поставил себе целью спасти человека от греха, обожить его и даровать ему вечное блаженство. В то же время Он явил *максимальную степень* смирения – принял облик слуги¹, умер на кресте и дал Свое тело людям в качестве духовной пищи.

К сожалению, слово «смирение» приобрело уничижительный смысл. Смиренный человек зачастую рассматривается как лишенный амбиций, высоких и благородных.

Многие христиане своим поведением способствуют распространению ложных представлений о смирении. Некоторые из них слишком склонны к безвольному подчинению «судьбе» или властям предрешающим; они не могут понять, что глубокое почитание Божественного начала в других людях – это вовсе не самоуничижение перед властью имущими. Другим противна сама идея стремиться к совершенству в личной и профессиональной жизни; им непонятен призыв Христа «Будьте совершенны, как совершен Отец ваш небесный»². Они считают, что лучше «смиренно» грешить, чем «гордо» стремиться к совершенству, как будто греховное действие не имеет ничего общего с гордыней, а самосовершенствование – со смирением.

Такое ложное смирение – прибежище малодушных*. Это не добродетель, а самовыхолащивание, и оно резко противоречит человеческому достоинству. Это тот тип

¹ См. Фил 2:5–7.

² Мф 5:48.

* Священник и богослов Сергей Булгаков еще в 1924 г. 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

смирения, который имел в виду Ницше, когда клеймил христианскую нравственность как «нравственность рабов».

Люди ложно смиренные стремятся уклониться от своих социальных, профессиональных и семейных обязанностей. «Ложное смирение очень удобно, – пишет Эскрива, – ты такой “смиранный”, ты не претендуешь на права... Да ведь это обязанности!»¹

Человек подлинно смиренный видит себя таким, каков он есть на самом деле. Он признает свои слабости и недостатки, но видит также и свои сильные стороны, свои способности. «Презирать дары, данные нам Богом, – не смирение, а неблагодарность», – пишет Фома Аквинский².

Латинское слово *humilitas* (смирение) происходит от *humus* – гумус, или перегной, наличие которого, как известно, является важным критерием при оценке плодородности почвы. Таким образом, смирение – это плодотворность, а не бесплодие.

«Смирение и великодушие, – говорит Пипер, – не только не исключают друг друга, но находятся друг с другом в родственном отношении. <...> Смирение нерешительное и узко понятое, не способное вынести внутреннее напряжение от сосуществования с великодушием, – это не истинное смирение»³.

Благодаря творческому напряжению между смирением и великодушием лидеры избегают западни слишком серьезного отношения к самим себе. Смиренное осознание ими пропасти между величию их видения и собственной неспособностью его реализовать побуждает их относиться к самим себе с добродушным юмором. Малодушные смеются над собой лишь с иронией, а гордецы не смеются вовсе.

Смирение растет, как семя, упавшее глубоко в сердце. Оно развивается путем упражнения и в конце концов расцветает, когда лидеры реализуют три великих принципа руководства людьми в организациях: вовлеченность, коллегиальность и непрерывность.

Вовлеченность: смирение в руководстве

предлогами для успокоения и самообмана, таким предлогом 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...» (Сергий Булгаков, *Дневник духовный*, Общедоступный православный университет, М., 2003, сс. 90 и 97).

¹ Х. Эскрива, *Путь*, 603.

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

³ J. Pieper, *Fortitude and Temperance*. New York: Pantheon Books, 1954, pp. 99–100.

Лидеры устанавливают высокие стандарты деятельности и ожидают, что другие последуют за ними. Они достигают этого результата не путем грубого администрирования, а путем поощрения активной работы. Это и есть вовлеченность.

Понятие «вовлеченность» означает, что лидеры привлекают, а не подталкивают; учат, а не приказывают; вдохновляют, а не распекают. Таким образом, лидерство – это не столько проявление власти над другими, сколько способность дать другим возможность проявить себя.

Лидеры поощряют всех без исключения членов организации высказать свое мнение и внести свой вклад в решение стоящих перед организацией задач. Вовлеченность, однако, имеет мало общего с демократией. «Право высказаться – одно, право голосовать – совсем другое»¹, – говорит Макс Де Пре, в прошлом сам крупный руководитель и автор книг по лидерству. Принцип вовлеченности может использоваться даже в самых иерархизированных организациях.

Лидеры не вмешиваются в деятельность своих подчиненных без особой причины. Они доверяют 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 нянек»².

Лидеры исходят из предпосылки, что их коллеги – свободные, зрелые и ответственные люди, а не дети.

Лидеры не выполняют работу подчиненных вместо них. Они с радостью могут дать совет и поощрить, но в остальном их сотрудник должен сделать все, чтобы решить задачу самостоятельно. Вовлеченность – это антитеза неэффективному патернализму, поскольку те, кого излишне опекают, ничему не учатся и только теряют самоуважение. Родители, которые прибирают комнаты своих детей-подростков, представляют собой наглядный пример неэффективного патернализма.

Лидеры с готовностью идут на делегирование своих полномочий, то есть возлагают принятие по крайней мере части решений на подчиненного и тем самым

¹ М. De Pree, *Leadership is an Art*. New York: Dell Trade Paperback, 1990, p. 25.

² См. J.O' Toole, *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*. New York: Ballantine Books, 1995, p. 32.

приобщают его к ответственности за результаты этих решений. Такое делегирование предоставляет служащему чудесную возможность профессионального роста, возможность учиться и расти в глазах коллег.

Лидер доверяет служащему, которому он делегировал полномочия. Он сохраняет интерес к поставленной задаче, но при этом дистанцируется от нее, чтобы служащий мог заняться ею вплотную. Он всегда готов прийти на помощь, если служащий нуждается в помощи и дает об этом знать, но в остальном воздерживается от вмешательства.

Лидеры берут на себя ответственность за результаты – как положительные, так и отрицательные – делегирования полномочий другим. Это требует смирения. Менеджер-гордец редко делегирует полномочия подчиненному, но когда делегирует и получается не так, как он ожидал, он обычно винит своего подчиненного и отказывается от ответственности. Подобная практика лишь препятствует приобретению навыков принятия решений служащими: при столкновении с серьезными трудностями они сразу отказываются от задания и возвращают его шефу¹. Подлинное делегирование полномочий – это *совместная ответственность*. Ложное делегирование – это фарс, в котором никто не уверен относительно того, кто именно несет ответственность.

«Вовлеченность, – говорит Беннис, – заставляет людей почувствовать, что они находятся в самой гуще событий, а не на периферии. Это позволяет им чувствовать и действовать как “собственники”, по словам Макса Де Пре. Это дает им ощущение человеческих уз, чувство общности, придает смысл работе. Это означает, что лидер верит в достоинство тех, кем он руководит, и уважает его»².

В условиях вовлеченности каждый понимает, что лидерство будет вознаграждено. Чем более вовлеченность укоренена в корпоративной культуре, тем больше центров лидерства возникает. Чистый результат – усиление организации в целом.

Вовлеченность противоположна командно-административной системе, которая в конечном итоге есть проявление гордыни. Менеджер-гордец полагает, что без него невозможно обойтись. Он крайне редко поощряет служащих внести свой вклад в общее дело, с трудом расстается со своими полномочиями и без надобности вмешивается в работу подчиненных. Эта основанная на гордыне модель взаимодействия неэффективна и наносит серьезный вред организации: творческие люди уходят, посредственности остаются, а доверие, энтузиазм и инициатива засыхают на корню.

¹ См. P. Ferreira and M. Alcázar, *Gobierno de Personas en la Empresa*, PAD, Escuela de Dirección, Universidad de Piura, 2002, chapt. 9.

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.

Считается, что осуществлять вовлеченность затруднительно для мужчин и легче для женщин. Действительно, мужчины в большей мере, чем женщины, склонны к тому, чтобы делать все самим, и более агрессивно добиваются своих целей. Однако подлинное лидерство невозможно без смирения, которое, в свою очередь, является добродетелью характера и развивается благодаря постоянным упражнениям. Это не черта темперамента, которую можно найти в большей мере у одного пола, чем у другого. В добродетели в равной степени могут упражняться все люди.

Коллегиальность: смирение в принятии решений

Понятие «коллегиальность» означает, что решения принимаются не одним лишь лидером, но лидером совместно с другими лицами, ответственными за принятие решений. Это добродетель *благоразумия* в действии: пять человек, работающих вместе, видят дальше и глубже, чем один. Но коллегиальность – это прежде всего проявление *смирения* лидера, который стремится служить своим коллегам, развивая в каждом из них чувство свободы и чувство личной ответственности: каждый участвует в принятии решений, и каждый отвечает за их результаты.

Лидер является слугой всей своей команды и каждого из ее членов в отдельности. Он делает все, что в его силах, чтобы укрепить приверженность членов команды целям их общей миссии.

На встречах команды он побуждает коллег выражать свое мнение, даже если оно критично, пресекает бесцельные отступления, находит положительную сторону в каждом предложении, выступает с инициативами, а не тратит время на жалобы и разговоры о проблемах и всегда подвергает сомнению общепринятое мнение – мнение большинства. Лидер подводит свою команду к разумным решениям ради общего блага организации. Делая это, он преследует еще одну цель: помочь каждому члену команды в его личностном и профессиональном развитии. Он побуждает молчаливых членов команды высказаться, упрямых – время от времени уступать, урезонивает болтливых, помогает пессимистам увидеть положительные стороны дела¹.

¹ См. “Leadership in Work Teams,” a technical note by Profs. P. Cardona and P. Miller, IESE Business School, Barcelona, January 2000.

Созидая таким образом культуру группового общения, лидер дает возможность своим коллегам увидеть, какие перспективы открывает перед ними совместная работа, а не ситуация, в которой каждый сам за себя.

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

Коллегиальность заключает в себе двойную пользу – она позволяет развиваться лицам, принимающим решения, и защищает организацию от диктатуры.

Склонность к диктату проистекает из гордыни. Менеджер-гордец ошибочно полагает, что он является знатоком во всех вопросах. Он переоценивает свои профессиональные и нравственные способности и недооценивает эти способности у других людей. С ним трудно иметь дело, поскольку он, как правило, недоверчив и чувствителен ко всему, что касается его личности. Между тем единоличное управление неэффективно: сотрудники не приобретают навыков руководства и не могут развить 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 автократии могут воспрепятствовать процессу формирования зрелых людей, принимающих решения.

Коллегиальность – это нравственный принцип, равно действенный в социальных, политических и экономических организациях. Вот что говорит бывший президент Филиппин Корасон Акино о коллегиальности в политике: «Способность эффективно работать вместе с другими людьми, прислушиваться к разным точкам зрения, видеть во взглядах других людей 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

¹ С. Aquino, *op. cit.*

Принцип непрерывности

Принцип непрерывности обеспечивается в том случае, когда лидеры озабочены успехом своей организации, а не своим собственным. Лидеры приходят и уходят, а созданное ими дело должно продолжать жить. Лидеры создают или развивают жизнеспособные структуры, которые процветают еще долгое время после того, как они сходят со сцены.

Вводя новации, лидер избегает разрушительных крайностей и старается сохранить все позитивные элементы практики прошлых лет. Шеф-гордец, напротив, пытается убедить других, что при *прежнем руководстве* все шло плохо и его предшественник не был на высоте стоявших перед ним задач. Он может также пытаться излишне аффективно навязать новый стиль работы в попытке показать коллегам, что они живут в новой эре – *его* эре.

Лидеры не делают себя незаменимыми. Они делятся информацией. Они создают условия, чтобы другие могли привести их 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. Возглавляемую им организацию он считал своим личным делом, своей собственностью.

Одна из жизненно важных функций лидера – подбирать ближайших сотрудников и торить путь для преемников. Как указывает Макс Де Пре, «лидеры ответственны за будущее лидерство. Они должны выявлять, развивать и обучать будущих лидеров»¹.

Некоторые руководители, кажется, готовы примириться с крахом своих компаний после того, как сами сходят со сцены; в лучшем случае они самоутверждаются за счет своих злополучных преемников, приводя в пример собственные успехи. Преемственность на посту генерального директора в компании «Раббермэйд» – тому примером. Когда этот пост занимал Стэнли Голт, «Раббермэйд» постоянно фигурировала в ежегодно публикуемом в журнале «Fortune» списке «самых замечательных компаний Америки». Его методы управления были эффективны, но, по его же собственному признанию, имели тиранический характер. В конце концов при его преемниках фирма начала скатываться под гору. Его преемник оставался на посту лишь год и вынужден был противостоять неэффективной команде менеджеров. Голт ничего не сделал, чтобы способствовать росту

¹ М. De Pree, *op. cit.*, p. 14.

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.

Альтруистические мотивы

Преданность служению проистекает из добродетели смирения, которая, в свою очередь, исходит из тех же источников, что и все остальные добродетели: из сердца, воли и разума. Но смирение в большей мере, чем любая другая добродетель, укоренено в глубинах человеческой личности. Человек служит прежде всего потому, что высоко ценит само служение другим. Это проясняет мотивы, побуждающие его к действию.

Человеческие мотивации разнообразны. Они включают в себя стремление заработать деньги (материальная мотивация), приобрести полезные навыки и знания (профессиональная), развивать характер (духовная), служить другим 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 человеческих добродетелях (духовная мотивация) и, если они верующие, воздавая славу Богу (религиозная мотивация).

Религия, и в особенности христианство, дает наиболее радикальный и убедительный ответ на вопрос «Почему я должен служить другим?». Христиане делают это потому, что видят Иисуса Христа в каждом человеке. Они служат человечеству ради Бога.

Можно ли любить человечество и служить ему без Бога? Ф.М. Достоевский ответил на этот вопрос 150 лет назад, сказав, что «отсутствие Бога нельзя заменить

¹ J. Collins, *op. cit.*, pp. 26–27.

любовью к человечеству, потому что человек тотчас спросит: для чего мне любить человечество?»¹

Я могу служить другим некоторое время из сентиментальности или из желания доказать (хотя бы самому себе), что я – хороший человек. Но когда возникают трудности или появляется необходимость героического поступка, я очень быстро могу заключить, что ради такого результата запрашиваемая цена слишком велика.

Религиозная мотивация больше всего подходит для того, чтобы привить желание служить безо всяких условий и, несмотря на все обстоятельства, вплоть до конца наших дней, потому что эта мотивация позволяет нам видеть Бога в других людях.

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 хорошей иллюстрацией этому. Однажды меня пригласили выступить в петербургском Доме ученых на конференции по реформе городского образования. Хотя утро было холодное, я не думал надевать зимнее пальто, поскольку за день до этого у него порвалась подкладка, прищемленная дверью. Однако было очень холодно, и я все-таки его надел.

Я приехал в назначенное место, 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, отправился обедать и в конце концов 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, с. 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 последние типа личности нуждаются во внешнем контроле. Человек же с альтруистической мотивацией ни в каком контроле не нуждается.

Когда лидер рассматривает вопрос о служебном (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 большую 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.

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 разделят судьбу тех, кто в духе служения помогает им удовлетворить их материальные, профессиональные, духовные и религиозные нужды. Таким образом в них развивается лояльность.

Лояльность нельзя купить. Люди лояльны по отношению к лидерам, если лидеры лояльны к ним. Когда Энрике Шоу (1921–1962), аргентинский бизнесмен и основатель Христианской ассоциации корпоративных лидеров, умер от рака, 260 его работников пришли в больницу с намерением отдать свою кровь для переливания.

Исследования показывают снижение лояльности служащих по отношению к менеджерам по мере того, как лояльность последних становится все более сомнительной. 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.

Лидер, который стремится укрепить альтруистическую мотивацию своих сотрудников, должен сам быть воплощением такой мотивации. Поступая подобным образом, лидеры закладывают основание для развития такой корпоративной культуры, которая одновременно и привлекательна, и эффективна. Лояльность менеджеров к служащим становится взаимной, и вскоре ее ощущают на себе клиенты, чья лояльность к фирме также возрастает. Клиенты отвечают дружбой и доверием и рекомендуют фирму другим, становясь тем самым ценными партнерами фирмы. Таким образом, культура лояльности и доверия в корпорации ведет к повышению способности приобретать и удерживать клиентов, что является одним из ключей к успеху в бизнесе.

Менеджеры коммерческих предприятий должны сознавать существенную разницу между «служением, чтобы заработать» и «заработком, чтобы служить».

Служить, чтобы заработать предполагает преобладание материальной мотивации. Вы служите, чтобы получить от этого прибыль. Реальные потребности ваших клиентов для вас не так уж важны. Клиенты, как правило, подозревают вашу истинную мотивацию.

Зарабатывать, чтобы служить предполагает преобладание альтруистических мотивов. Вы служите клиенту, чтобы удовлетворить его потребности. Прибыль в этом случае приходит как вознаграждение, как плата за совершенство в служении. Для того чтобы клиент предпочитал вести дела с вами, а не с вашими конкурентами, недостаточно, чтобы вы любили свою работу, были великим специалистом или предлагали лучший продукт. Клиенты вознаграждают вас за ваши альтруистические мотивы, за вашу заботу об их реальных нуждах².

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 – это положить конец их союзу, длившемуся три года.

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

² P. Ferreira and M. Alcázar, *op. cit.*, chapt. 3.

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. Несколько дней потом у меня не было от них новостей, а между тем мне было интересно, как обстоят у них дела. Наконец спустя дней десять они мне позвонили. Они сказали, что решили остаться вместе, и сердечно меня благодарили.

Произошло это двадцать лет назад. Эти люди до сих пор состоят в браке, у них несколько детей. И они остались клиентами той же адвокатской фирмы! 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. Мы очеловечиваем свой труд, когда связаны глубокими узами с людьми, окружающими нас, – клиентами и коллегами. Мы не можем быть холодны и равнодушны к людям, с которыми сталкиваемся на нашем пути. Отдавать частичку самого себя – наш моральный императив. Последствия этого могут быть только положительные: атмосфера на рабочем месте преобразится, дружеские связи укрепятся, наша способность привлекать клиентов и удерживать их увеличится.

Позиция служения способствует формированию подлинной корпоративной культуры, которая характеризуется доверием к высшему руководству организации, преданностью ее миссии и духом сотрудничества между ее членами.

Корпоративная культура служения позволяет достичь следующих результатов:

- *совершенствования отношений с клиентами*: служащие зарабатывают, чтобы служить, а не наоборот. Клиенты выигрывают от этого и остаются лояльны к фирме;
- *повышения уровня адаптивности*: культура служения увеличивает способность корпорации адаптироваться даже к самым радикальным переменам в экономической, политической и социальной среде, так как поощряет личную инициативу, желание делиться знаниями и стремление к профессиональному росту;
- *повышения уровня «живучести» фирмы*: компании, для которых характерен высокий уровень внутреннего доверия и лояльности, легче переживают

сокращение прибыли и имеют больше шансов выжить в кризисной ситуации;

- *увеличения прибыли*: низкий уровень доверия и лояльности связан со многими издержками – высокой стоимостью контроля, слабым обменом информацией внутри фирмы, отсутствием у персонала личной идентификации со стратегией, определенной высшим руководством компании. Исследования показывают, что в среднесрочной и долгосрочной перспективе фирмы, имеющие высокий уровень доверия и лояльности, более прибыльны, чем фирмы, построенные на авторитарных принципах¹.

Заключение

Джим Коллинз потратил пять лет, исследуя лидерские качества генеральных директоров, выведших свои фирмы из числа посредственностей в число мировых гигантов. Он обнаружил, что смирение со стороны лидеров жизненно важно для того, чтобы сделать скачок вперед, и определил два типа лидеров, по-разному смотрящих на эту необходимую добродетель.

Первый не намерен подчинять свое эго нуждам общего блага. По словам Коллинза, «для этих людей работа всегда и прежде всего направлена на то, что они *получают* для себя лично – славу, состояние, лесть окружающих, власть, что угодно, – но не на то, что они *создают*, творят и во что вносят свой вклад»².

Второй тип видит в роли лидера возможность служить другим и достичь общего блага. Те, кто придерживается этого взгляда, как правило, получили хорошее общечеловеческое воспитание от любящих родителей, друзей и наставников. Многие из них религиозны, пережили религиозное обращение или же подобный преобразующий жизнь опыт.

¹ См. J. Pfeffer, *The Human Equation*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1998.

² J. Collins, *op. cit.*, pp. 36–38.

Глава 3

Просто сказать «нет»

Невозможно говорить «да», не умея сказать «нет». «Да» всегда сопряжено с «нет».

Александр Зорин, поэт

Благородные добродетели великодушия и смирения в наши дни уступают место необузданному эгоизму современной культуры, проявляющемуся в философских течениях, образцах поведения и социальных условиях. Первый шаг к тому, чтобы стать лидером, – осознать это положение дел. Следующий шаг – объявить о своей независимости от него.

Привыкайте говорить «нет».

Скажите «нет» эгоизму. 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 означает, что я могу постичь реальность: *res*, вещь, предмет, – который существует вне моего ума. Имманентизм, напротив, означает, что воспринимаемое мной не есть объективная реальность, но, возможно, иллюзорный продукт моего ума и сознания.

Имманентизм ведет к экзистенциальному индифферентизму, равнодушию. Если я неспособен постичь объективную реальность, я никогда не буду исследовать, удивляться и созерцать. Ничто не будет говорить со мной, и я ничему не буду отвечать. Мое сердце станет неспособным к полету, я охладее к поискам смысла вещей, целей своей миссии и призвания.

Если мы не можем постичь объективную реальность и истину, то вскоре будем порабощены технологиями и системами, производством и потреблением, удовольствием и развлечением. А лидерство? Лидерство станет игрой стратегии и тактики, пустой риторикой и техники манипуляции людьми.

До Канта человек стремился понять свое место во Вселенной; после Канта человек пытается «производить» в своем уме свою собственную Вселенную, свои собственные законы. Некоторые называют это автономией; я называю это конечной стадией эгоизма.

Скажите «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. Для Макиавелли добродетель и власть не связаны друг с другом: в самом деле, добродетель может подрывать власть государя, а порок может способствовать ей. Следовательно, государь может использовать все подручные средства, чтобы достичь цели, включая обман.

Макиавелли продолжает вдохновлять бесценностные формы лидерства и по сей день. Есть множество семинаров по лидерству, которые учат методике психологической манипуляции служащими. Они многим обязаны Макиавелли. Не так давно, например, была опубликована книга с красноречивым названием «Макиавелли для менеджеров»¹.

Реальность же состоит в том, что если мои цели и средства противоречат человеческой природе и человеческому достоинству, то я лишь собью с пути других людей. Возьмем, к примеру, карьеру Ленина, Гитлера и Мао, которые убили миллионы невинных людей во имя идеологии. Или Маргарет Зангер, которая во имя евгеники положила начало убийству сотен миллионов нерожденных детей*. Эти фигуры далеки от того, чтобы служить примерами подлинного лидерства; лишь глубоко заблуждающиеся люди могут видеть лидеров в обманщиках и серийных убийцах. Для понимания того, какие силы вдохновляли этих индивидов, чтение «Государя» Макиавелли бесполезно – более актуальны «Бесы» Достоевского.

Я нахожу внушающими опасения списки величайших лидеров двадцатого столетия, публикуемые в ведущих журналах, которые ставят в один ряд подлинных героев, таких как Рейган, Валенса и Иоанн Павел II, и таких тиранов, как Ленин, Гитлер и Мао. Подобного рода сопоставления вводят в заблуждение, дезориентируют публику, морально приравнивая людей, дающих надежду, к людям, обманывающим ее.

Скажите «нет» материализму. Специалист по менеджменту Честер Барнард однажды заметил: «Я нашел невозможным исследовать далее корпоративные структуры, предварительно не дав ответа на некоторые простые вопросы. Например, “что

¹ E. and L. Spagnol, *Machiavelli per i manager*. Milano: Longanesi, 1988.

*Маргарет Зангер (1879–1966) – неутомимая ревнительница контрацепции и абортов. Основатель «Планирования рождаемости», организации, сделавшей наибольшее количество абортов в США, она пропагандировала насильственную стерилизацию, чтобы предотвратить рождение детей у «неподходящих» родителей ради усовершенствования человеческого рода. Хотя и не столь известная, как Гитлер и Ленин, Зангер оказала огромное влияние на современную культуру. В 1931 г. Г. Уэллс писал: «Когда будет написана история нашей цивилизации, это будет биологическая история, и Маргарет Зангер будет ее героиней» (См. D. de Marco and B. Wiker, *Architects of the Culture of Death*. Ft. Collins, CO: Ignatius Press, 1988).

такое человек? Что мы понимаем под личностью?” Появляется искушение избегать таких трудных вопросов, оставляя их философам и ученым, которые обсуждают их веками. Однако очень скоро становится ясным, что мы не можем совершенно уйти от них <...>. Все люди, особенно лидеры и руководители, действуют, основываясь на фундаментальных предпосылках и позициях в отношении ответов на эти вопросы, хотя обычно они не сознают этого»¹.

Я не могу служить людям, если вижу в них лишь шестеренки в машине, лишенные духовности и трансцендентной ценности. Мое обращение с другими людьми, даже если оно приятно внешне, рано или поздно станет неприятным по существу. Слово «гуманизм» в моих устах, даже если оно произносится со страстным красноречием, будет звучать столь же фальшиво и цинично, как слово «товарищ» в Советском Союзе.

Скажите «нет» технократизму. Лидерство – это не техника. Оно сосредоточено не на системах и структурах, а на людях. Оно основано не на том, чтобы *знать как*, а на том, чтобы *знать что* и *знать зачем*. Оно состоит не в том, чтобы «правильно делать дело», а в том, чтобы «делать правильное дело»^{*}.

Лидеры, разумеется, должны обладать техническими навыками, но этого для них недостаточно. «Менеджеры, воспринимающие все в терминах “метод” и “количество”, – это современные евнухи, – говорит Де Пре. – Они никогда не смогут породить компетентность и доверие»².

К сожалению, современная цивилизация производит больше техников от менеджмента, юриспруденции, медицины и науки, чем подлинных менеджеров, адвокатов, врачей или ученых. Тем, кого она производит, будет трудно 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»³.

¹ 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.

^{*} По словам П. Друкера, «управлять значит правильно делать дело; быть лидером значит делать правильное дело».

² М. De Pree, *op. cit.*, p. 55 and p. 71.

³ Р. Koestenbaum, *op. cit.*, p. 37 and p. 39.

Скажите «нет» индивидуализму. Потенциальные лидеры должны выйти за пределы своего «я» и войти в жизнь других, если они хотят оказывать положительное влияние на окружающих.

Люди поглощают влияние – хорошее, дурное и нейтральное, со стороны родителей, учителей, друзей, СМИ и т.д. – как губки воду. Люди – от природы существа общественные. Они живут в общинах и никогда не свободны в абсолютном смысле этого слова. «Если бы можно было представить себе человека в состоянии абсолютной свободы, – говорил Андрей Тарковский, – он был бы похож на рыбу, вынутую из воды»¹.

Человеческая свобода не есть освобождение от внешнего влияния, которое в любом случае невозможно. Скорее, это вопрос свободного выбора того влияния, которому человек готов подчиниться. Тот, кто выбирает мудро, имеет возможность стать превосходным человеком.

Лидеры это прекрасно понимают. В разные моменты своей жизни они делали свободный выбор – подчинившись благотворному влиянию любящих родителей, благоразумного друга, великодушного учителя или совокупности этих влияний. Опасность появляется, когда мы подчиняемся – осознанно или неосознанно – отрицательному влиянию. Если мое общечеловеческое воспитание исходит в основном от Голливуда, я вряд ли пойму, что такое положительное влияние, пока не начну замечать его отсутствие в своей жизни.

Скажите «нет» групповому мышлению. Оруэлловское понятие «группового мышления» (ранняя фаза «политкорректности») проистекает из «проекта Просвещения» французских философов XVIII века. Они 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 просвещенными «посвященными». Просвещение, по словам английского поэта Томаса Элиота, представляет собой «мечту о столь совершенных системах, что при них никому не придется быть хорошим»². Просвещение отрицает то, что человечество знало испокон веков: что зло внутренне присуще человеку так же, как и добро.

Просвещение привело ко многим отрицательным последствиям, и не в последней мере – к равнодушию людей относительно развития добродетели в себе и окружающих. Зачем беспокоиться, если социальная инженерия обо всем позаботится? С точки зрения

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

² T. S. Eliot, *The Rock*. New York: Harcourt Brace, 1934.

Просвещения, важен не человек и его характер, но интересы «прогрессивного человечества».

«Проект Просвещения» порождает нравственно «усеченных» людей. «Самая серьезная проблема в современном либеральном обществе, – пишет Николас Капальди, американский специалист по этике бизнеса, – наличие несостоявшегося или *неполноценного* индивида. <...> 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»¹.

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. Наконец, демократия заменяет Бога.

Результатом этого является все больше распространяющаяся *скука* – «не просто скука изо дня в день, скука повседневности, но и скука в трансцендентном, метафизическом плане, когда наскучивает сама тайна жизни»². Скука, которая «делает инертным воображение и апатичным – желание»³.

¹ 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.

² G. Weigel, *op. cit.*, p. 166.

³ D.B. Hart, “Religion in America: Ancient & Modern”, *The New Criterion*, March 2004, vol. 22, p. 6. Cited in G. Weigel, *op. cit.*, p. 167.

Часть II

Практическая мудрость и сила воли

К специфическим для лидера добродетелям великодушия и смирения добавляются четыре свойства характера, традиционно известные как кардинальные добродетели – благоразумие, мужество, самообладание и справедливость.

Благоразумие усиливает нашу способность принимать верные решения, мужество – держаться избранного курса, самообладание – подчинять свои эмоции и страсти духу, а справедливость – воздавать каждому свое.

Если великодушие и смирение – это сущность лидерства, то кардинальные добродетели составляют его фундамент.

Глава 1

Благоразумие

Принимать верное решение

Преимущество благоразумия означает, что «благих намерений» здесь ни в коем случае не достаточно.

Йозеф Пипер

Те, кто готов вести за собой других людей и служить им и общему благу, должны развивать в себе способность принимать верные решения. Они должны культивировать благоразумие.

Благоразумие позволяет лидерам воспринимать ситуации во всей их сложности (или простоте) и принимать решения в соответствии с этим восприятием.

Благоразумное принятие решений предполагает три шага: обдумывание (сбор информации и ее критический анализ), суждение (взвешивание «за» и «против») и принятие решения (выбор между альтернативными вариантами разрешения проблемы).

Знание, дарованное благоразумием

Чтобы принимать верные решения, лидеры должны обладать профессиональным знанием, соответствующим их области деятельности. Не менее важно знание людей.

Лидеры должны быть исследователями человеческой жизни. Они должны обладать философским и нравственным знанием людей, проистекающим как из академических исследований, так и из жизненного опыта. Это знание поможет им эффективно справляться с такими ситуациями в профессиональной жизни, которые имеют скорее человеческий, чем технический характер.

Однако даже этого недостаточно. Лица, принимающие решения, должны культивировать в себе добродетель благоразумия, известную также как практическая мудрость. Например, перед тем как решиться выдвинуть определенную инициативу, руководитель должен знать, есть ли в организации люди, способные ее осуществить. Этот вид знания дается благоразумием, а не академическими исследованиями или технической смекалкой.

Хотя принятие решений более эффективно, когда оно продиктовано благоразумием, само по себе благоразумие не гарантирует успех. В любом деле всегда присутствуют риск и определенная неуверенность. Ни один руководитель, как бы он ни был благоразумен, не может иметь научно обоснованной уверенности в том, что люди, имеющиеся в его распоряжении, способны осуществить его решение. «Благоразумный человек, – говорит Пипер, – не ожидает достоверности там, где ее не может быть, и не обманывает себя ложной уверенностью»¹.

Научно обоснованное принятие решений с большей вероятностью принесет плоды там, где вопрос имеет сугубо техническую природу. В лидерстве такие случаи редки, поскольку здесь в игру неизменно вступают люди. Научное принятие решений – это иллюзия, хотя она и не мешает политикам и менеджерам – жертвам рационалистического воспитания – разрабатывать наукообразные формулы, якобы гарантирующие успех их политики и управленческих решений. Склонность к «научному» принятию решений ограничивает их личную эффективность, подрывая доверие со стороны коллег.

Шекспировский Гамлет – хороший пример того, как навязчивое стремление к достоверности и полной уверенности может привести к неразумному поведению. Гамлет жаждет сведений, могущих дать ему больше уверенности, но в итоге никак не решится действовать. Шекспировская пьеса – трагедия нерешительности и бездействия.

Добродетель благоразумия формируется посредством жизненного опыта и созерцания этого опыта. Созерцание опыта – вот что развивает подлинную интуицию и увеличивает нашу способность к диагностике.

Решения, основанные *только* на личном опыте, будут направлены на прошлое, а не на будущее. Ведь на самом деле ситуации, с которыми мы сталкиваемся, никогда не бывают калькой прошлого. Они всегда новы и уникальны. Опыт имеет безусловную ценность, но лишь рефлексия этого опыта способствует эффективному принятию решений.

Обдумывание

Благоразумное принятие решений состоит из трех шагов, иногда предпринимаемых сознательно, а иногда нет: обдумывание, суждение, решение.

Обдумывание – это очерчивание контуров ситуации. Оно включает в себя несколько шагов.

¹ J. Pieper, *Prudence*. New York: Pantheon Books, 1959, p. 37.

Во-первых, сбор информации и ее критический анализ. Последнее включает в себя оценку надежности источников и умение различать объективные факты и субъективные мнения, истину и полуправду.

Александр Солженицын в «Архипелаге ГУЛАГ» рассказывает о драматическом примере полуправды. Он говорит о своем изумлении, когда в 1949 г. в журнале «Природа» Академии наук нашел статью об открытии в сибирской тундре окаменелых останков рыбы и тритонов. Они были обнаружены в подземной ледяной линзе – собственно, в замерзшем ручье, который сохранял их в состоянии абсолютной свежести десятки тысяч лет. Журнал сообщал, что те, кто раскопал эти образцы, тут же *охотно* съели их.

Вопреки намерению репортера, интерес статьи для Солженицына и источник его изумления – не в области научного открытия, но в самих членах группы, производящей раскопки. Журналист не назвал их, но Солженицын сразу понял, кто они. Их выдало их поведение. Это были обитатели того скрытого мира, который СМИ никогда не описывали, на который даже не намекали и который никогда не привлекал общественного внимания, поскольку само его существование было государственной тайной – это был мир Архипелага ГУЛАГ. Солженицын понимал, что только обитатели ГУЛАГа, умирающие от голода, могли сразу и с удовольствием съесть доисторическую саламандру.

Советские читатели, как и Солженицын, привыкли читать между строк. Но как же обстоит дело в демократическом обществе, где люди привыкли оценивать вещи по их номинальной стоимости?

В нашем обществе стало обычным делом путать факты и фикцию. Многие недостаточно хорошо образованы, чтобы быть неуязвимыми перед ложью, распространяемой СМИ. Мы должны заботиться о том, чтобы просеивать информацию, которую получаем, процеживать ее через фильтр. Это не означает, что во всем нужно подозревать манипуляцию, но нам действительно нужно развивать критический дух в себе и в других.

Всегда важно помнить, что, как говорит Оливер Томпсон, «самая опасная пропаганда – это та, которая не распознается как таковая ее авторами или ее адресатами. Это непрестанное “кап, кап, кап” агрессивных, предвзятых или материалистических идей, которые те, кто стремится быть общественными лидерами, проецируют в СМИ в своей борьбе за личный успех»¹.

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.

Любой ценой избегайте рационализации. Рационализация – это психологический процесс, который извращает действительность, пока она не придет в соответствие с нашими страстями и интересами. Таким образом, вместо того чтобы искать способы решения наших проблем, мы склоняемся к поиску проблем, которые подходят к нашим решениям.

Типичный пример рационализации – это случай менеджера, который поднимает голос на служащих, считая, что они будут работать лучше, если будут его бояться. Другие примеры выражаются в таких избитых выражениях, как «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 согласно им, нам будет трудно упражняться в добродетели благоразумия.

Нужно мужество, чтобы жить по правде и избегать рационализации. Временами тирания моды и стремление к политкорректности почти автоматически ведут нас к отказу от некоторых истин, поскольку мы считаем их трудными.

Однажды я читал лекцию по европейскому праву группе преподавателей, проникнутых духом секуляристского материализма. Я объяснял принцип 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). Когда я объяснил, что этот конституирующий принцип восходит к социальному учению Римско-Католической Церкви, собравшиеся разразились смехом. Они сказали, что я сошел с ума. У меня на глазах произошел бунт. Они не могли и не хотели принять факты, которые не вписывались в их секуляристское видение мира. Я мог бы процитировать им отрывки из энциклики Папы Льва XIII «*Rerum Novarum*» (1891 г.) или Пия XI «*Quadragesimo anno*» (1931 г.), написанных и опубликованных задолго до учреждения Европейского Союза и утверждающих и определяющих принцип субсидиарности, но собравшиеся не стали бы меня слушать. Они, подобно книжникам и фарисеям, «закричали громким голосом и затыкали уши свои».

Признайте ваши предубеждения и отложите их в сторону. Рационализация коренится в трусости. Предубеждение проистекает из невежества.

Чтобы преодолеть наши предубеждения, нам нужно упражняться в смирении. «Одна из главных черт подлинных лидеров, – пишет Кови, – это смирение, проявляющееся в их способности снять очки и тщательно проверить стекла <...>. Там, где

возникают противоречия (вызванные предубеждением, невежеством, ошибками), они вносят необходимые коррективы, чтобы вновь сообразоваться с высшей мудростью»¹.

Однажды я прохаживался по 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 – все это означало шпиона. Она ошибалась. Ее предубеждение ввело ее в заблуждение. Тем не менее в ней рождался лидер, поскольку она нашла в себе смирение для того, чтобы подвергнуть 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 по подозрению в терроризме. Потом меня допросили трое вооруженных людей. 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. Недавно, будучи уже в Москве, я собирался на рождественскую литургию по приглашению своего друга – православного священника. Часовня находилась на последнем этаже высокого здания. Я стоял в лифте в этом пресловутом пальто, когда следом за мной в лифт вошел еврей в кипе. Он с интересом посмотрел на меня и спросил: «Вы еврей?» Я ответил, что нет. Все время, пока мы находились в лифте, он продолжал с недоумением рассматривать меня, а когда выходил, 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 – палестинского террориста, третьи – еврея. Многое зависит от того, какие книги мы читали и какие фильмы смотрели. Но, упражняясь в смирении, лидеры, по словам Кови, вносят в свои представления коррективы, «сообразуясь с высшей мудростью».

Всегда имейте в виду характер вашей организации. Если вы возглавляете начальную школу или благотворительное учреждение, то было бы неразумно подходить к их проблемам по образцу лидера коммерческой корпорации. Конечно, вам в любом случае

¹ S. Covey, *Principle-Centered Leadership*. New York: Simon & Schuster, 1992, p. 20.

нужно быть хорошим менеджером, но вы не «в бизнесе» и должны всегда иметь это в виду. Иначе вы рискуете принимать решения, которые повредят вашей организации.

Однажды в Эстонии я вел семинар по лидерству в группе директоров школ. Это было вскоре после падения коммунизма, и все тогда пытались войти в бизнес. Даже школы испытывали искушение перенимать коммерческие методы и критерии. Когда я объяснил, что школа и коммерческое предприятие – это разные вещи, директор, которую я знал еще в советское время и уважал за ее любовь к своей профессии, сказала с чувством: «Александр, вы, наверное, не понимаете, как важно то, что вы говорите. Нам действительно нужно было это услышать. Несколько месяцев назад один лектор сказал, что у нашей школы нет будущего, поскольку мы не переключились на коммерческий способ руководства ею». Эта школа была и остается ведущей школой Эстонии. Основная причина ее успеха в том, что руководители школы отказываются управлять ею как коммерческим предприятием.

Всегда имейте в виду миссию вашей организации. Отдельные цели в совокупности должны способствовать общей миссии организации или, как минимум, не противоречить ей. Миссия должна побуждать стремиться к цели и придавать ей смысл, а не наоборот. Успешное выполнение миссии должно стать основным критерием принятия руководящих решений.

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

Старайтесь предвидеть как можно больше последствий ваших действий. Латинское слово *prudentia* (благоразумие) происходит от *providentia*, что означает предвидение. Благоразумие, таким образом, это и «проницательность» (видение реальности такой, какая она есть, прежде чем начать действовать) и «пред-видение» (видение реальности такой, какой она будет после ваших действий).

Иногда мы слепо идем по жизни, не будучи способными предвидеть последствия наших действий. Мы все попадали в ситуации, в которых нам не хватало самой простой способности к прогнозу, и результаты были иногда забавные, иногда трагические, а иногда и то и другое. Вот, например, один такой случай.

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 несколькими друзьями мы сняли на уик-энд небольшой дом на острове в архипелаге Финского залива. Температура стояла ниже нуля, и море было покрыто льдом, за исключением канала, пробитого для парома, ежечасно курсирующего между островом и материком.

Однажды вечером мы были в традиционной финской сауне. После получаса непрерывной жары мы с Тобиасом решили пробежать по льду и нырнуть в канал, чтобы охладиться. Но мы не предвидели, что возникнет неожиданная 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 чудо, 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.

Применяйте естественный 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 клеветни 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 адаптации, которая проистекает из добродетели благоразумия.

Наконец, *спрашивайте совета*. Благоразумный человек – это не всезнайка. Лидеры осознают свою ограниченность и подбирают соратников, которые могут бросить им вызов.

Отцы-основатели Соединенных Штатов, говорит Джеймс О’Тул, «не нанимали подхалимов. Величайшая сила Джорджа Вашингтона заключалась в очень высокой уверенности в себе, позволившей ему собрать – и внимательно выслушивать – группу 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.

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

Обычно недостаточно бывает просто здравого, объективного и бескорыстного совета. Иногда нужен совет людей, которые вас хорошо знают и беспокоятся о вас.

«Друг, – говорит 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.

Лидеры чувствуют себя свободными принять или отвергнуть советы, которые они получают. Они принимают *личное* решение и берут на себя *личную* ответственность за него. Если дело принимает дурной оборот, они не винят других за то, что те дали им плохой совет.

Обдумывание – это первый шаг в благоразумном принятии решений. Шекспировского Отелло постигает жестокая судьба, вызванная его неспособностью размышлять. Всегда импульсивный, он сразу приходит к безапелляционным выводам, не останавливаясь, чтобы поразмыслить. Он сначала стреляет, а потом задает вопросы.

¹ J. O’Toole, *op. cit.*, p. 30.

² J. Pieper, *op. cit.*, p. 55.

Суждение и решение

За обдумыванием следуют суждение и решение. Выносить суждение означает взвешивать «за» и «против». Принимать решение – это делать выбор между альтернативными вариантами разрешения проблемы.

Те, кто принимает решения, должны посвятить время – если они могут себе позволить эту роскошь – сбору адекватной информации и анализу всех факторов, которые могут повлиять на их решение. Но когда порядок действий ясен, они должны действовать быстро.

Андре Филипп, французский депутат от социалистической партии, писал о Робере Шумане, «отце Европы»: «По темпераменту Шуман был робким человеком <...>. Он часто откладывал решение <...>. Но как только он обретал уверенность в том, 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 – это не только проницательность и предвидение. Это еще и решимость. Оно побуждает к быстрому и авторитетному выполнению решений.

Благоразумие и боязливость – вещи несовместные; лидеры не боятся рисковать. «Все мы учимся на ошибках, – говорит 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. Следовательно, не рекомендуется оценивать способность лидера к благоразумному суждению по результатам лишь некоторых из его решений. Скорее, нужно судить об этом на основании всей совокупности результатов, достигнутых под его руководством.

Лидеры осуществляют свои решения независимо от того, насколько трудным может быть продвижение к цели. Если решение вызывает противодействие, это

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

² P. Drucker, *op. cit.*, p. 145.

необязательно означает, что решение было неверным. Напротив, это может означать, что решение было хорошим и своевременным.

Когда Тереза Авильская начала реформировать кармелитский орден в 1562 г., немногие, будь то священники или миряне, желали, чтобы им напоминали о том, какой хочет видеть их жизнь Бог. Кармелитки, отвергавшие ее реформы, начали кампанию против нее. К ним присоединились другие монашеские ордена, гражданские власти начали судебный процесс против нее, и некоторые из ее врагов угрожали привлечь ее к суду инквизиции. Ей часто приходилось входить в город тайно, под покровом ночи, чтобы избежать бунта.

Иоанн Креста, вместе с Терезой Авильской основавший орден босых кармелитов, претерпел похожие испытания. Многие братья-кармелиты противились его реформам. Более девяти месяцев он был заточен в тесной, душной келье и наказывался таким способом, какой применялся только к закоренелым преступникам.

Перед лицом этих преследований Тереза и Иоанн действовали со спокойствием и хладнокровием. Жесткое противодействие не остановило их. Они знали, что им нужно восстановить здоровье Церкви, и это требовало хирургического вмешательства. Они знали, что это будет болезненно для всех. Но их стойкость принесла замечательные результаты: спустя сравнительно короткий промежуток времени их реформы охватили всю Испанию и всю Европу.

Бытие и восприятие

В самом центре добродетели благоразумия находится отношение характера лидера к его способности постигать действительность. Другими словами, отношение между *бытием* и *восприятием*, между тем, кем мы являемся, и тем, что мы видим.

Наша способность воспринимать действительность и выносить верные суждения зависит от того, в какой степени мы живем человеческими добродетелями. Как сказал Аристотель, «добродетельный человек судит верно о каждом роде вещей, и в каждом из них ему является истина»¹. Гордец, напротив, считает истинным то, что льстит его гордыне; малодушный человек – то, что оправдывает его бездействие; человек невоздержанный – то, что дает ему власть, деньги или удовольствие. Невоздержанный мужчина, например, в женщине видит не женщину – с ее духом, телом, достоинством, – а секс. Порочный человек видит только часть реальности – ту мизерную часть, которая подкармливает его порок.

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

Отношение между бытием (в смысле силы характера) и восприятием (в смысле проникновения в суть вещей) очень глубоко. Мы воспринимаем и интерпретируем события сквозь призму характера. Укрепляя характер – то есть возрастая в добродетели, – мы совершенствуем нашу способность рассуждать в свете разума.

Не только события, но и людей мы воспринимаем сквозь призму характера. При этом мы зачастую проецируем собственные недостатки на других. Если мы страстно желаем власти, мы, вероятно, будем верить в то, что и окружающие нас люди хотят того же, даже если это и неправда (что бывает весьма часто).

Святой Августин предлагает способ, позволяющий избегать ложных суждений о характере и мотивации других людей: «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 чувства. 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

Держаться избранного курса

Умение держаться определенной линии поведения, быть предсказуемыми в отношении того, во что мы верим, не всегда может вести к любви со стороны подчиненных, но всегда приведет к доверию и эффективному лидерству.

Уоррен Беннис

Как мы видели выше, в процессе принятия решений мужество играет огромную роль: оно помогает лидерам избегать рационализации, преодолевать боязнь ошибок, быстро исполнять свои решения и не отступать, когда на пути к цели возникают препятствия.

Но из добродетели мужества проистекают последствия, выходящие далеко за рамки процесса принятия решений.

Определение мужества

Начнем с того, чем мужество не является. Это 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. Бесстрашие часто проистекает от неспособности правильно оценить действительность: мы не боимся потому, что не понимаем опасности. В этом случае опасна не только ситуация, но и мы сами. Бесстрашие может также возникать вследствие определенного аскетизма, который подавляет человеческие страсти, в том числе страх. Однако подавлять страх означает подавлять мужество.

Мужество – это самопожертвование ради благоразумных и справедливых целей. Связь между самопожертвованием и благородством цели жизненно важна. В конце концов, террорист тоже может пожертвовать собой, но это не делает его мужественным – на самом деле он просто злобный помешанный. Фанатик может отдать жизнь за свои ложные идеалы, но это не будет мужеством. Это – результат упрямства, гордыни, самообмана, а в некоторых случаях – каких-то дьявольских влияний.

Если мои ценности искажены, я не буду мужественным, хотя при этом могу быть твердым. Если же я ценю самопожертвование ради него самого, я могу быть стойким, но стоицизм не означает мужества.

«Ни трудность, ни усилие не порождают добродетель, – пишет Пипер, – ее порождает лишь добро. Мужество, следовательно, указывает на нечто более важное <...>. Благоразумие и справедливость предшествуют мужеству <...>. Только тот, кто справедлив и благоразумен, может быть мужественным»¹.

Для того чтобы быть мужественным, недостаточно действовать по совести. Многие террористы действуют согласно своей совести. Мужество начинается тогда, когда я воспитываю свою совесть посредством искренних и систематических поисков истины.

Стойкость

Для многих людей мужество – это в первую очередь смелость и отвага. На самом деле *сущность мужества – это стойкость, выносливость, терпение*. Стойкость – это не пассивность, ибо требует сильного деятельного духа. В стойкости проявляется глубочайшая и самая сокровенная сила человека. От солдата требуется больше мужества для того, чтобы сидеть несколько дней подряд в холодном сыром окопе, чем чтобы идти в атаку под градом пуль с развевающимися знаменами.

Стойкость означает, что лидеры не сдаются даже во время испытаний. Верный своей совести, сэр Томас Мор, великий гуманист и лорд-канцлер короля Генриха VIII, отказался принести присягу, признававшую Генриха самопровозглашенным главой основанной им новой английской Церкви. По этой причине Мор претерпел мученичество и 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), сэр Томас остался верен своим убеждениям.

Одиннадцать покушений на жизнь Петра Столыпина не остановили его в усилиях по реформированию российского крестьянства. Он остался верен своей совести, своей миссии и своему народу.

Спустя несколько часов после того, 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.

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

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».

В повседневной жизни лидеры последовательны и точны в своем образе действий. Они не поступают безнравственно, оправдывая свою безнравственность всеобщей безнравственностью (классический аргумент «все так делают»). Когда они приходят на работу, они не оставляют свои ценности, «подобно человеку, оставляющему свою шляпу у двери»¹, как пишет Эскрива.

Лидеры не поддаются модным течениям. Молодой Рейган был на удивление равнодушен к тому, откуда дует ветер в политике. В конце 1940-х – начале 1950-х, когда коммунисты боролись за контроль над Голливудом и большинство людей в кинопромышленности обращалось к левому движению из карьерных соображений, Рейган остался искренним и четко осознавал, в чем он убежден и почему.

Будучи демократом, Рейган решил стать республиканцем в момент, политически для него наименее благоприятный. В то время хозяином Белого дома был популярный демократ Джон Ф. Кеннеди, демократы контролировали обе палаты Конгресса. Республиканцы не были у власти со времени Великой депрессии и, казалось, привыкли к постоянному статусу меньшинства. Повсеместно торжествовала либеральная ортодоксальность. Но Рейган руководствовался прежде всего не своекорыстными мотивами. По словам его спичрайтера Пегги Нунан, «его длившаяся всю жизнь борьба в любом контексте заключалась в том, чтобы определить, что является справедливым, и затем стоять за это»².

Александр Солженицын решительно свидетельствовал в пользу истины в условиях тоталитарного режима, поклявшегося уничтожить его. Первый писатель нации, он пережил заключение 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». Это соответствовало целям Хрущева, который вел кампанию против культа личности Сталина.

¹ См. Х. Эскрива, *Путь*, 353.

² P. Noonan, *op. cit.*, p. 66.

Это также устраивало многих западных интеллектуалов, которые восхищались Октябрьской революцией, но считали, что Сталин предал ее.

В последующих трудах Солженицын ясно показал, что он противостоял не только Сталину, но и Ленину и Октябрьской революции. Он отвергал даже Февральскую революцию. И он не колеблясь написал открытое письмо советскому руководству, выражая свои неортодоксальные взгляды. В результате писатель подвергся гонениям не только со стороны советского режима, но и со стороны легионов западных интеллектуалов – многих из его бывших приверженцев, которые симпатизировали делу революции и ее секуляристским целям.

Когда Солженицын оказался в фактической ссылке на Западе, он встретился с непониманием и насмешками за отказ следовать господствующим здесь материалистическим идеям. Растущая армия его очернителей, неспособных принять правомочность мировоззрения, противоположного своему собственному, вскоре объявила его врагом всякой свободы и прогресса. Солженицын остался к этому совершенно безразличен.

В течение последних тридцати лет спор об абортах дал миру многих мужественных лидеров, которые терпеливо и с замечательной стойкостью отказывались подчиниться тенденциям времени.

Жером Лежен был образцом мужества в борьбе за жизнь. Открыв в 1958 г. причину синдрома Дауна, он стал всемирно известен и был номинирован на Нобелевскую премию. Его открытие поддержало надежду на лечение ужасной болезни и наметило совершенно новые пути в области генетики. С трибуны конференции ООН по здравоохранению он заметил: «Жизнь – это факт, а не желание». Обеспокоенный растущей приверженностью ООН программе, выступающей против жизни, он смело бросил вызов международному собранию: «Здесь мы видим институт здравоохранения, превращающийся в институт смерти». Высказав правду без компромиссов, он признался своей жене: «Сегодня я потерял мою Нобелевскую премию».

Утверждая научную истину и проистекающую из нее истину нравственную, Лежен шел против духа времени – революционного духа мая 1968 года. Атмосфера, в которой он оказался, быстро стала ядовитой. Его дочь Клара вспоминает, как она проходила мимо университета отца по пути в школу. Стены были замараны огромными черными буквами: «Дрожи, Лежен, революционное студенческое движение не спит!» и «Лежен – убийца. Убить Лежена!», «Лежен и его уродцы (т.е. дети с синдромом Дауна) должны умереть!» На встречах со студентами он подвергался словесным, а иногда и физическим нападениям. 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 превратился в изгнанника. Он принял это положение дел с полным спокойствием и радостью человека, не поддавшегося злу. Он умер в пасхальное воскресенье 1994 г., после короткой, но мучительной агонии, начавшейся в Страстную среду¹.

Мать Тереза Калькуттская, одна из величайших религиозных лидеров XX века, также мужественно шла против тенденций своего времени. В речи по случаю вручения ей Нобелевской премии в 1979 г. она связала свою деятельность в защиту нерожденных детей с делом мира: «Я чувствую, что самый большой фактор, уничтожающий мир сегодня, – это аборт, поскольку это необъявленная война, убийство, совершаемое самой матерью. Ибо если мать может убить свое собственное дитя, то что остановит меня от того, чтобы убить вас, или вас от того, чтобы убить меня?»

Президент Рональд Рейган бесстрашно высказывался против абортов, хотя его помощники предупреждали, что это повредит ему в глазах общественного мнения. Ни один политик XX века не говорил так откровенно о праве на жизнь. Его знаменитая речь от 8 марта 1984 г., в которой он обличал коммунизм, больше касалась абортов, чем коммунизма: «Законодательство в сфере человеческой жизни, завершающее эту трагедию, однажды пройдет через Конгресс, но до того момента я не успокоюсь. Если нет доказательств того, что ребенок в утробе матери – это не живой человек, нужно защищать его право на жизнь, свободу и стремление к счастью. Вспомните: когда был дан ход законопроекту о легализации абортов, многие предупреждали, что эта практика приведет к потере уважения к человеческой жизни, и философские предпосылки, используемые для оправдания абортов, в конце концов станут применяться для оправдания других покушений на человеческую жизнь, в том числе для оправдания убийства детей и эвтаназии. К сожалению, эти предупреждения оказались правдой».

¹ См. С. Lejeune, *op. cit.*, p. 47, p. 54 and p. 110.

Лидеры не теряют мужества, когда общественность отвергает их и их идеи вплоть до поношения. Рональда Рейгана называли приветливым болваном и поджигателем войны. Хосемарию Эскриву называли еретиком, коммунистом, фашистом, а основанную им организацию – мафиозной сектой. Многие соотечественники называли Робера Шумана «фрицем» за то, что он протянул оливковую ветвь традиционному врагу Франции – Германии. Иоанна Павла II называли убийцей за то, что он отказывался поддержать использование презервативов – самый эффективный, по мнению представителей определенных идеологических течений и многих коммерческих компаний, способ препятствовать распространению СПИДа. Солженицына называли нетерпимым русским аятоллой и закоренелым теократом, поскольку он выступал за русское национальное возрождение, основанное на христианских принципах.

Лидеры могут ожидать нападков со стороны своих противников и СМИ. Естественно, они будут испытывать страдания, но они научатся также улыбаться. Стойкость перед лицом фанатического сопротивления добродетели порождает мир в сердце, в уме и в душе, а также закономерную гордость за то, что боролся за правое дело.

Когда Томас Мор ожидал казни за отказ отречься от своих принципов, его покой и веселое настроение тронули и впечатлили его близких. Эта жизнерадостность проистекала из чистоты его совести и из его веры, твердой, как скала. Биограф Томаса Мора Джерард Уиджмер замечает: «Его хорошее настроение не было связано лишь с темпераментом. Необычное спокойствие и благодушие Мора проистекали из его привычного внимания к голосу совести, которое позволяло ему оценивать требования каждой ситуации с позиций вечности»¹.

Я имел удовольствие и честь лично встречаться с Иоанном Павлом II, Жеромом Леженом, Александром Солженицыным и Лехом Валенсой. Несмотря на тяжелые страдания, которые они испытали (или, может быть, благодаря им), они излучали мир и радость. В них я не видел ненависти, горечи, обиды. Я встретился с Солженицыным на его даче под Москвой, когда ему было 85 лет и он чувствовал себя не лучшим образом. Я никогда не забуду его бодрый и заразительный энтузиазм по отношению к жизни. Подобным образом изумительное спокойствие Лежена, несомненно, проистекало из его стойкости и терпения. Одна фраза, которую он произнес, могла бы стать его эпитафией: «Я не борюсь с людьми, я борюсь с ложными идеями». Когда осуждаешь грех, а не грешника – не чувствуешь обиды и не лишаешься душевного покоя.

Смелость и настойчивость

¹ G. Wegemer, *Thomas More, A Portrait of Courage*. New York: Scepter Publishers, 1995, pp. 222–223.

Лидеры проявляют стойкость и терпение перед лицом зла, но не колеблются уничтожить его при первой возможности. Они смелы, отважны. Когда Лех Валенса основал «Солидарность», бросив вызов коммунизму, он заручился поддержкой Иоанна Павла II и Рональда Рейгана. Хотя эта поддержка оказалась очень важной для финального успеха «Солидарности», она бы значила очень мало без смелости и готовности к борьбе самого Валенсы.

«Качество, общее для лидеров, – склонность к действию, – говорит Беннис. – То есть лидеры способны воплотить цель и видение в действие. Недостаточно просто иметь великое видение для того, чтобы вдохновить людей. Оно должно стать явным и реальным, обратиться вовне и произвести результаты. Большинство лидеров – прагматичные мечтатели и практичные идеалисты»¹.

Мужество порождает способность идти на риск. «Дайте волю воображению и поощряйте рискованные действия, – говорит Франсуа Мишлен, – доходя до предела, чтобы увидеть, что произойдет»².

Немногие ценят огромный творческий порыв, необходимый для того, чтобы начать бизнес с самого начала. Когда дело уже налажено, легко думать, что кто угодно мог бы это сделать. Но те, кто преуспевает в создании и развитии крупных корпораций, редко бывают «кем угодно». Обычно это люди твердого характера и большого таланта, способные идти на риск и действовать решительно.

Лидеры настойчивы. Они приводят свои проекты к должному завершению, заботясь о деталях. Их упорство – не ослиное упрямство, а принципиальная непоколебимость.

Робер Шуман и Жан Моннэ, например, посвятили свою жизнь попыткам убедить политиков любой масти, одного за другим, день за днем, в необходимости полностью интегрированной Европы. Они не отступали перед лицом неудач. Эскирива упорно продолжал свою апостольскую деятельность в годы гражданской войны в Испании, во время, когда церкви поджигались, а священников арестовывали, пытали и убивали.

Лидеры реализуют свои мечты посредством упорной работы, а не посредством ослепительных слов или жестов. Они сильны, но они умеют быть сдержанными. У них развита добродетель самообладания. Сейчас мы как раз обратимся к этой важной добродетели.

¹ W. Bennis and J. Goldsmith, *op. cit.*, preface and p. 4.

² See J. Couretas, *op. cit.*

Глава 3

Самообладание

Господство ума и сердца

Я уже не учу, как управлять людьми; я учу, как управлять собой.

Питер Друкер

Если вы хотите руководить другими, вы должны сперва научиться руководить самим собой. Вам нужно иметь добродетель самообладания, которая подчиняет духу страсти, эмоции и чувства и направляет их к исполнению определенной миссии.

Самообладание идет рука об руку со смирением. Оно создает в сердце лидера пространство для других людей и для идеала служения. Невоздержанный человек пасует перед необходимостью служения и зачастую сконцентрирован на самом себе.

Добродетели самообладания порой отводится мало места в литературе о лидерстве. Это отражает дух нашего времени с его акцентом на чувственных удовольствиях и материальном комфорте. Самообладание идет наперекор модным тенденциям. Более того, мы часто представляем себе лидерство как общественную функцию, отделенную от нашей частной, личной жизни. Ничто не может быть дальше от истины.

Нужно лишь представить себе последствия невоздержанности, чтобы понять, почему лидеры нуждаются в самообладании.

Невоздержанность вредит интеллекту, затеняя свет разума. Человек, предавшийся погоне за властью, деньгами или удовольствиями, теряет контакт с объективной реальностью. «Невоздержанность и страстная преданность души миру чувственности, – пишет Пипер, – парализует изначальные способности нравственной личности: способность к адекватному восприятию реальности, способность к взвешенному принятию решений, которых требует конкретная ситуация. Невоздержанность лишает благоразумия, приводит к слепоте духа и разрушает способность к принятию решений»¹.

Я помню один забавный случай, когда из-за очевидной невоздержанности 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 лунной ночью.

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

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

Невоздержанность вредит не только интеллекту, но и воле. Она ослабляет ее, подрывает мужество (т.е. способность не поддаваться различным давлениям) и справедливость: кто стремится к власти, деньгам или удовольствию, тот вряд ли примет во внимание общее благо или будет уважать достоинство тех, с кем он имеет дело.

Невоздержанность наносит вред прежде всего сердцу, поскольку вытесняет из него великодушие и смирение. Помешанный на власти, удовольствиях, стремлении обладать теми или иными вещами, невоздержанный человек представляет себе жизнь как совокупность ощущений. Он теряет чувство миссии и всякую способность к служению другим. Он «уменьшается в росте» буквально на наших глазах.

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 начальник сердится, когда ему противоречат, или завидует, когда другие затмевают его, или же пристращается к бутылке, или смотрит на женщин как волк на добычу, то я быстро потеряю доверие к нему. Я соглашусь с атмосферой, которую он создает, если я трус, буду хвалить его, если я глупец, но в любом случае не буду считать его лидером. Как обитатели птичьего двора, которые обратились против тщеславного фазана, я буду относиться к нему с презрением.

¹ Х. Эскрива, *Друзья Божии*, 113.

На практике люди не делают различий между профессиональными способностями лидера и его личным поведением, даже если они говорят иначе. Им мешают двойные стандарты.

Самообладание имеет прямое влияние на то, как лидеры осуществляют свой профессиональный долг. Возьмем пример *управления временем*. Лидеры знают, что они должны посвящать достаточно времени своим самым важным функциям: долгосрочному планированию, профессиональному и нравственному воспитанию персонала, созданию мотиваций для сотрудников и т.д. Однако исследования показывают, что в реальности лидеры редко отводят больше 10% своего времени таким важным функциям. Они делают то, что хотят, а не то, что должны делать. Это естественная человеческая слабость. Но это также и недостаток самообладания.

Президент США Гарри Трумэн имел достаточно самообладания, чтобы перестать сосредоточиваться на внутренней политике своей страны – на том, что было ему приятно. Он стал концентрироваться на внешней политике – на том, что было нужно, но неприятно. Он пустил в ход план Маршалла, что спасло Западную Европу от политической катастрофы. Президент Линдон Джонсон, напротив, не имел достаточно самообладания, чтобы перестать сосредоточиваться на внутренней политике США – на том, что было ему приятно, и вместо этого сконцентрироваться на Вьетнамской войне – на том, что было нужно. В результате он проиграл и то и другое – он терпел поражение во Вьетнаме и не смог успешно провести внутренние реформы¹.

Обычно *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 к осуществлению личной миссии, реализации собственных ценностей, достижению наиболее приоритетных целей»². Как часто мы видели, что шеф уделяет внимание «срочным делам», которые в реальности оказываются тривиальными!

Многие люди, занимающие руководящие посты, не способны контролировать свои эмоции. Семинары по управлению временем сути дела не меняют, поскольку проблемы таких людей имеют не технический, а нравственный характер. Им нужно учиться самообладанию, учиться говорить «нет».

¹ См. P. Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*, HarperCollins 2001, p. 182.

² S. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*, p. 151.

Направлять, а не подавлять

Платон считал тело темницей души и уподоблял страсти цепям, сковывающим ее. Он считал, что человек должен освободиться от тирании страстей, превосходя материальный мир и вступая в царство духа. Для Платона свобода – это свобода от материи.

Но человеческое тело – такое же творение Божие, как и душа, и страсти являются неотъемлемой составляющей человеческой природы. Обуздывать страсти, отрекаясь от материальной действительности, – это неправильный путь. Тут требуется другое – подчинение страстей разуму посредством самообладания.

Человек, как известно, состоит из души и тела. Следовательно, то, что чисто духовно, уже не является всецело человеческим. Страсти – это источник, поддерживающий и оживляющий человеческую природу. Добродетели предполагают наличие страстей. Таким образом, платонизм – вместе со стоицизмом, пуританизмом, морализмом и нирванизмом – не в состоянии постичь человеческую природу во всем ее богатстве.

Страсти – повторим еще раз – не нужно подавлять, ими нужно управлять, подчиняя их разуму. Тогда самообладание становится, по словам Пипера, «берегом, набережной, благодаря твердости которой река получает дар прямого, свободного течения, силы и быстроты»¹.

Сила чистоты

Сексуальность – дар Божий. Ее цель – любовь и произведение 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 современная культура искусственно, но очень эффективно внедряет в сознание людей именно это понимание сексуальности. В результате все большее число мужчин и женщин используют контрацептивы, увлекаются порнографией и становятся все менее способны к проявлению нормальных человеческих чувств.

Еще в самом начале «сексуальной революции» австрийский психолог Виктор Франкл заметил первые симптомы явления, которое с тех пор стало повсеместным, – тенденции *инструментализации* жен со стороны мужей и наоборот, причем сексуальная стимуляция заменяла любовь в качестве сути брака.

¹ J. Pieper, *op. cit.*, p. 82.

Такое положение дел может (а обычно так и бывает) вбить 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 была не что иное, как ненависть взаимная сообщников преступления – и за подстрекательство и за участие в преступлении»¹.

Перефразируя испанского писателя Пио Бароху, человек, убежденный, что он лишь на миллиметр выше обезьяны, на самом деле будет вести себя так, словно он на сантиметр ниже свиньи. Под вопрос ставится будущее культуры, и общество оказывается под угрозой медленного коллективного самоубийства.

Таким образом, становится ясным смысл аристотелевой максимы о том, что самообладание является подлинной любовью к самому себе, подлинным «себялюбием»². Добродетель самообладания защищает нашу внутреннюю жизнь и общество в целом от хаоса и разрушения.

Однако добродетель самообладания – это нечто большее, нечто глубоко положительное. Она заключает в себе добродетель чистоты, которую Эскрива называет «ликующим утверждением любящей воли»³. Чистота помогает нам забыть себя и сосредоточиться на Боге, на других людях и на их нуждах.

Чистота как радикальная форма самообладания располагает лидера к тому, чтобы открыться другим и служить им бесстрашно, радостно и без расчета.

Бескорыстие: господство духа

Кроме чистоты самообладание заключает в себе добродетель бескорыстия. Понятие «бескорыстие» подразумевает не столько отказ, сколько внутреннюю независимость от денег, власти, доброго имени и других вещей этого мира.

Все эти вещи могут объективно являться благом, но сами по себе они не годятся для того, чтобы быть самоцелью. Иначе я стану рабом любой из них и буду жить в страхе утратить ту или иную вещь или увидеть, как ее ценность падает.

Бескорыстие не имеет ничего общего с материальным богатством или бедностью. Это свойство духа. В нем можно упражняться среди полного изобилия.

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

² Аристотель, *Никомахова этика*, 9, 8.

³ Х. Эскрива, *Христос проходит рядом*, 25. СПб, Белый Камень, 2008.

Бескорыстие, как и другие добродетели, воплощается в лидерах с сильной индивидуальностью, мужчинах и женщинах разного менталитета, духа и темперамента, но единых в поиске внутреннего величия. Все призваны упражняться в отрешенности на высшем уровне. Директор крупной компании так же призван к бескорыстию, как и монах-отшельник. Это не означает, что ему нужно являться в офис в монашеской рясе и сандалиях. Но его призвание к отрешенности не менее реально и неотложно.

Бескорыстие, по словам Эскривы, – это «не крикливая и лезущая в глаза бедность – личина лени и заброшенности. Одевайся в соответствии со своим званием, окружением, семейным положением, трудовой спецификой <...>. Будь естественным без экстравагантности»¹.

Бескорыстие означает, что мы содержим вещи, которые используем, в хорошем состоянии, относясь к ним бережно и извлекая из них лучшее. Когда Робер Шуман был министром финансов Франции, он проводил жесткую денежную политику, чтобы помочь Франции возродиться после экономической нагрузки Второй мировой войны. Он подавал пример своим служащим, по вечерам лично выключая свет в кабинетах и коридорах министерства финансов. На уик-энды он уезжал из Парижа в свой дом в Лотарингии, не бронируя для себя целое купе, на что имел полное право по статусу. Он стоял в очереди за билетом, как все. «Не будем пренебрегать малым, – говорил он, – сумма маленьких сбережений дает большую экономию»².

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

Время для кротости и время для гнева

Самообладание управляет целой гаммой эмоций, которая включает в себя и гнев. Лидеры не теряют хладнокровия с легкостью. Они остаются спокойны даже в самых трудных обстоятельствах и не колеблются обращаться с окружающими уважительно и даже с добротой.

«В лихорадочную атмосферу парламентских дебатов свежую струю вносил Шуман, – писал депутат французского парламента Андре Филипп. – Его можно было видеть всегда готовым к диалогу, когда он пытался убедить, принимая возражения оппонентов с

¹ Х. Эскрива, *Друзья Божии*, 122.

² См. R. Lejeune, *op. cit.*, chap. 13.

постоянным спокойствием и учтивостью. Он никогда не применял тривиальных средств, не преувеличивал вес аргумента, не повышал голос»¹.

Если вы упражняетесь в кротости, даже самые яростные ваши противники начнут слушать вас, хотя и с неохотой. И люди будут смотреть на вас с симпатией, когда вы реагируете на их недостатки не сердитыми упреками, а объективным советом, предложенным в духе любви.

Хотя понятие «гнев» часто подразумевает мстительную ярость и, несомненно, является чем-то дурным, есть и такое понятие, как *праведный гнев*, – например, перед лицом несправедливости. Иисус Христос проявил праведный гнев, когда бичом изгнал из храма менял. Робер Шуман, человек мирный по темпераменту, показал когти, когда воспротивился попыткам Французской республики отменить религиозное воспитание в школах Эльзаса и Лотарингии, оказавшихся во французской юрисдикции после Первой мировой войны. Хотя он был тогда лишь молодым депутатом Национальной ассамблеи, Шуман поднялся и прогремел: «Секуляризованные школы – это проект дехристианизации Франции. Мы отвергаем их». Правительство быстро отступило.

Праведный гнев имеет прямое отношение к мужеству, в то время как сдержанность перед лицом несправедливости часто скрывает трусость. Стремление к миру – это хорошо, но если оно скрывает трусость перед лицом несправедливости, то порождает зло.

Не завидуй, а благодари

Зависть – большое препятствие на пути к лидерству. Она заставляет людей совершать малодушные, неприятные, а иногда безобразные поступки.

Зависть – это не стремление обладать тем же, чем обладает мой сосед, или быть столь же одаренным, как он. Такое стремление может быть здоровым и обычно указывает на склонность к лидерству. Зависть – это нечто другое. Она включает в себя горечь и обиду, нередко в сочетании с желанием доставить неприятность соседу. Она легко может стать отравленным напитком, порождающим ненависть. Часто она коренится в комплексе неполноценности.

Зависть – продукт малодушия. Завистливый человек убежден, что земные блага (материальные, культурные и духовные) ограничены и ими нельзя делиться.

В сердце лидера нет места для зависти. Лидеры упражняются в добродетели благодарности, противоположной зависти. Они говорят «спасибо» и вознаграждают людей за их усилия. Мариус Миньол, инженер фирмы «Мишлен» и создатель радиальной шины, на

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

несколько лет обеспечившей предприятию технологический приоритет перед всеми конкурентами, – это имя, которое вряд ли будет когда-нибудь забыто в компании «Мишлен».

Любознательность или любопытство

Лидеры любознательны, а не любопытны. Любознательность и любопытство означают соответственно воздержанное и невоздержанное стремление к знаниям. Любознательность – это желание знать, чтобы воспринимать действительность и понимать природу вещей. Любопытство – это желание знать ради удовольствия. Как таковое оно является чем-то вроде духовного сластолюбия. Марина Цветаева называла интеллектуалов, влекомых любопытством, *мозговыми чувственниками*.

Лидеры стремятся усовершенствовать свой уровень культуры. Подлинная культура – это намного больше, чем поверхностное знание многих вещей. Педантизм, механическое запоминание и погоня за новизной бесполезны. Естественно, нам нужна информация, но нам также нужно знать, что с ней делать. Нам нужно время для размышления. Нам нужны нравственные рамки, которые помогут осмыслить разрозненные факты и идеи. Мы должны уметь отделять истинное и прекрасное от плевел ложного и бессмысленного.

У лидеров есть план формирования собственной личности и личности своих последователей. Они знают, что, следуя этому плану, должны быть избирательны: они не читают все подряд книги и журналы, не смотрят всякие фильмы и не слушают любую музыку. Сознывая свое человеческое достоинство, они отфильтровывают то, что сомнительно с нравственной точки зрения, и наполняют сердце и ум благородными предметами.

Заключение

Если мы не возвращаем в себе самообладание, то наше желание служить вскоре вырождается. Помешанные на удовольствиях и на обладании, мы вскоре потеряем из виду окружающих и забудем обо всех благородных начинаниях.

Далекое от косности и пуританизма, самообладание является необходимым условием развития великодушия. Чтобы научиться говорить «да» тому, что истинно и благородно, мы должны научиться говорить «нет» всему низкому и бесплодному и направлять жизненную энергию наших страстей на исполнение нашей миссии.

Глава 4

Справедливость

Коммуникабельность и взаимодействие

Справедливость – это благоговейное внимание ко всему.

Вячеслав Иванов, поэт

Последняя рассматриваемая нами добродетель – справедливость представляет собой привычку и умение воздавать каждому должное, и не только время от времени, но всегда.

Справедливость – как и благоразумие, мужество и самообладание – руководит усилиями человека по упорядочению внутреннего «я». Но в отличие от этих добродетелей она также руководит его отношениями с обществом. Справедливость определяет поведение человека по отношению к другим, это личная добродетель, качество характера.

Многие считают себя справедливыми, потому что они законопослушны, платят налоги и поддерживают благотворительные организации, борющиеся с бедностью и другими социальными пороками. Все это восхитительно, но справедливость – это нечто большее. Мы воздаем каждому должное, когда как можно лучше осуществляем свои профессиональные, семейные, социальные и религиозные обязанности.

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 такого понятия, как «человеческая природа».

Если в нашем разуме не укоренено понятие о человеческой природе, т.е. о том, что присуще всем людям без исключения, то мы вскоре окажемся в мире, лишенном прав, а значит, и справедливости, в мире Освенцима и Колымы*.

Человеческая природа – это не миф и не иллюзия. Это не абстрактное, нереальное умственное построение. Человеческая природа умопостижима и воплощает неизменные принципы, являющиеся самоочевидными естественными законами.

* 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 Освенцим – нацистский концлагерь, в котором погибли 2 миллиона человек, в основном евреев, – Колыма стала символом бесчеловечности и морального банкротства идеологических систем, отрицающих человеческую природу.

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

Летом 1983 г. 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 г., когда НКВД расстрелял ее мужа и двоих братьев. Ее третий брат бежал из Союза в 1928 г. и поселился в Париже, где женился на Мадлен Дюкрок, дочери французского генерала. Его звали Арчил Гедеванишвили. Он был моим дедушкой по матери.

Тетя Елена познакомила меня с Сандро, моим отдаленным кузенком, которого я никогда не встречал. Как и мне, ему был 21 год, и он учился в университете. Мы стали хорошими друзьями и решили провести вместе несколько дней в Батуми на Черном море, где нашли свободную комнату в ветхом доме. Днем оттуда были прекрасно видны море и город. Ночью спать было невозможно, поскольку в сумерках старая женщина причитала на могиле своего сына на каком-то невидимом кладбище. Мы с Сандро схватили бутылку грузинского вина и пачку сигарет и обосновались на балконе, где долго разговаривали о жизни, смерти и вечности.

К своему удивлению, я обнаружил, что Сандро, хотя он родился и вырос в СССР, разделял многие из моих нравственных и человеческих ценностей. Будучи комсомольцем, Сандро ничего не слышал о Боге и человеческой природе. Его марксистское воспитание заполнило его голову классовой борьбой, превосходством материи над духом и научным социализмом. Тем не менее Сандро 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.

Недавно Элизабет Бадентер, писательница и жена бывшего французского министра юстиции, провозгласила неотложную необходимость освободить женщин от женственности и мужчин – от мужественности. Элизабет Бадентер предлагает создать инкубатор, в котором развивающийся плод находился бы в течение девяти месяцев вместо чрева матери; она предлагает развивать технологии, способные позволить 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

¹ См. *Architects of the Culture of Death*, pp. 196–197.

Лысенко^{*}, по сути своей тоталитарен. Как таковой он не имеет будущего, хотя способен причинить много вреда, 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 г., 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 ограничивает или даже 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.

Понятие «справедливость» означает, что все люди обладают фундаментальными правами, которые, как уже говорилось выше, проистекают не из изменчивых социальных соглашений, но 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».

Стремление к общему благу

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

Если я поворачиваюсь спиной к обществу, я не смогу развиваться как человек. Индивидуализм – враг здоровой индивидуальности. Как пишет Владимир Соловьев, «истинная индивидуальность 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 свою индивидуальность в пустую форму.

^{*} Трофим Денисович Лысенко (1898–1976) был советским биологом-шарлатаном, господствовавшим в научном истеблишменте СССР во времена Сталина. Его противодействие современной генетике, которую он считал «буржуазной псевдонаукой», причинило серьезный и длительный ущерб советскому сельскому хозяйству. Его имя – синоним шарлатанства, некомпетентности и ущербности, проистекающих из условий, когда идеология господствует над объективной реальностью и естественным порядком вещей.

Таким образом, эгоизм никак не есть самосознание и самоутверждение индивидуальности, а напротив – самоотрицание и гибель»¹.

Лидеры взаимодействуют с обществом. При этом они не путают общество и коллектив, как это делали выразители идей Просвещения. Они понимают, что общество состоит из людей, реальных и уникальных. Общество для них не является совокупностью безликих «масс» или антагонистических социальных классов.

Лидеры стремятся к общему благу, важность которого для них превосходит важность национального валового продукта и других индикаторов благосостояния. Общее благо влечет за собой не меньше чем созидание общества, в котором каждый человек может достичь нравственного совершенства и материального благополучия. Общее благо включает в себя уважение к истине, свободе, образованию, работе, семье, собственности, религии, правам человека, культуре, здравоохранению и закону.

Лидеры способствуют общему благу не только словами, но и путем честного исполнения своих профессиональных, общественных, религиозных и семейных обязанностей.

Честное исполнение повседневных обязанностей

Лидеры стремятся к совершенству в работе. Две тысячи лет назад александрийский философ Плотин сказал, что справедливость означает просто «делать свою работу» и исполнять «свое задание»².

Лидеры работают с возможно большей компетентностью. Они освящают свою работу, т.е. делают ее святой, преобразуя в молитву. Таким образом, по словам Эскривы, они «превращают ежедневную прозу в возвышенный стих героической поэзии»³.

Лидеры смотрят на свой труд как на служение всему обществу. «Ответственность менеджмента перед обществом, – пишет Друкер, – заключается в том, чтобы *сделать своим собственным интересом то, что изначально является общественным благом.* <...> Сделать так, чтобы благо для общества стало благом для предприятия, совсем непросто: для этого требуются упорный труд, высочайшая квалификация менеджмента, высокое чувство ответственности и широкий кругозор. <...> Но если менеджмент действительно хочет быть ведущей группой общества <...> – это правило должно стать для него путеводной звездой»⁴.

¹ В. Соловьев, *Смысл любви*, II, 3.

² Плотин, *Эннеады*, I, 2, 6.

³ Х. Эскрива, *Борозда*, 500. СПб, Белый Камень, 2008.

⁴ Р. Друкер, *The Practice of Management*, p. 393–394.

Лидеры высоко ценят семейную жизнь. Любовь к работе и трудоголизм – это разные вещи. Если я из-за своей работы пренебрегаю семьей, у меня будет ущербное представление о справедливости.

Томас Мор, Петр Столыпин, Карл фон Габсбург и Жером Лежен были чудесными мужьями и отцами. Изучая персональный состав высшего руководства самых преуспевающих корпораций в США, Уоррен Беннис не удивился, когда обнаружил, что почти все руководители компаний все еще состояли в браке со своими первыми супругами.

Лидеры, ведомые благоразумием, понимают, как поступить в случае, когда возникает конфликт между их семейными и профессиональными обязанностями. Не существует единой магической формулы по исправлению ситуации, но если ваш девиз – «семья на первом месте» и вы живете им, то вы правы. Один мой знакомый директор как-то присутствовал на совете правления, который никак не мог закончиться из-за того, что был плохо подготовлен. Наконец около 8 часов вечера он заявил коллегам: «Друзья, я должен идти. Моя жена и дети меня ждут. Я могу, если придется, поменять работу, но не могу поменять жену и детей». И с этими словами он вышел из комнаты. Наступило изумленное молчание, но мой друг преподавал коллегам хороший урок благоразумия и справедливости.

Лидеры видят в семейной жизни источник силы, а не препятствие. Яннэ Хааланд Матлари, бывший госсекретарь министерства иностранных дел Норвегии, так объясняет значение отцовства и материнства в лидерстве: «Зрелость, которую должны приобрести родители – просто потому, что они родители, принимающие участие в жизни своих детей и воспринимающие это как труд и ответственность, – это бесценный фактор для лидера, у которого есть перспективное видение своей деятельности. 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»¹.

Необычайная карьера Корасон Акино – яркий пример вышесказанного. Когда она вела кампанию за то, чтобы сместить Фердинандо Маркоса с поста президента, старый диктатор заявил, что она не способна править, поскольку она всего лишь домохозяйка. Но эта домохозяйка выиграла выборы, отправила Маркоса в изгнание и полностью преобразовала Филиппины.

Лидеры упражняются в добродетели *гражданственности*. Они присутствуют в политической, общественной и культурной жизни своей страны. Не у всех лидеров есть

¹ J. Naaland Matlary, “Motherhood and Leadership: Professional Life on Women’s Terms”, address to a conference of the European Center for Leadership Development, Helsinki, November 9, 2001.

политическое призвание, но как граждане и как люди влиятельные они не могут оставаться равнодушными к политическим течениям своего времени, особенно тем, что чреваты моральными последствиями.

Лидеры поклоняются Творцу. Будучи смиренными, лидеры знают, что жизнь – это дар Божий и что равнодушие по отношению к Богу – глубочайшая несправедливость. Если Бог пожелал, чтобы я существовал, и призвал меня к жизни, справедливость требует, чтобы я любил Его всем сердцем своим, всем умом своим и всей душой своей. Поклоняться Богу – значит молиться Ему искренне, общаться с Ним, как сын общается со своим Отцом, соблюдать Его заповеди и упражняться в добродетелях, на которые они указывают.

Лидер, живущий по вере, а не просто посещающий храм, порождает доверие. Такой человек чувствует свою ответственность перед Богом, а не только перед советом директоров, парламентом или судом общественного мнения, которыми легко манипулировать. Как сказал однажды Г.К. 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. Честное исполнение своих профессиональных, общественных, религиозных и семейных обязанностей требует преодоления своего «я». Гордец не сознает того, чем он обязан другим, а лишь помнит, чем другие обязаны ему. Смиренный человек, напротив, осознает свою ответственность перед Богом и человеком. Он живет, чтобы служить.

Справедливость связана также с великодушием. Если мы хотим исполнять наши повседневные обязанности совершенно, нам нужно *провидческое чувство обиденного*. Нам нужна убежденность в том, что мы найдем величие в будничной действительности и в служении окружающим нас в повседневности людям, иначе мы не найдем величия вовсе.

Справедливость и истина

Справедливость тесно связана с добродетелью *правдивости*. Лидеры говорят правду. Правда заключается в соответствии между тем, что мы говорим, и тем, каковы вещи в реальности. Со стороны лидера требуется смирение, чтобы понять, что он не является мерой всех вещей. Ему следует признать существование реальности, находящейся за пределами его ума, и смотреть на законы природы, физические и нравственные, как на нечто большее, чем просто предмет для философских рассуждений.

Правдивость требует мужества – мужества стоять за нравственную истину, даже если это означает погрешить против политкорректности и вызвать противодействие.

Лидеры *всегда* желают мира, но никогда – мира любой ценой. 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!» Но и Чемберлен, и Даладье прекрасно знали, что Мюнхенское соглашение лишь узаконило ложь. Когда его радостно приветствовали парижане, Даладье признался своему помощнику: «Идиоты, они не знают, что их ждет!» Даладье был трусом, и он прекрасно предвидел последствия своей трусости: два года спустя солдаты вермахта маршировали по Елисейским Полям, а сам Даладье был брошен в тюрьму.

Лидеры стремятся к *искренности и простоте*. Быть искренним – значит говорить незавуалированную правду о своих мыслях, чувствах и желаниях; быть простым – значит избегать всякой искусственности, деланности, официозности, педантизма и хвастовства. Искренность выражается в словах, простота – в действиях. Оба эти качества неотделимы от правдивости.

Простота отказывается от дихотомии между нашим внутренним «я» и лицом, которое мы являем миру. Простота избегает актерства. Рональд Рейган, в прошлом голливудский актер, даже в качестве президента США всегда оставался самим собой – выходцем из маленького американского городка. Благодаря своей преданности истине он оставался естественным. Политики, которые меньше заботятся о служении общему благу, чем о сохранении собственной власти, обычно утрачивают простоту. Чем дольше они продолжают в этом духе, тем более сложными становятся и тем более склонны к тому, чтобы играть роль, – к тому, чтобы казаться, а не быть.

Искренность и простота связаны с *доверчивостью*. Лидеры оказывают всем самое безграничное доверие. Они благоразумны, но не подозрительны. «Презумпция виновности» – это категория, присущая малодушным людям. Лидеры великодушны, они скорее предпочитают рисковать, доверившись бессовестному обманщику, чем отказать в доверии тому, кто его заслуживает.

Справедливость и любовь

Лидеры уважают достоинство других людей, включая их право на истину, доверие, справедливое отношение, вознаграждение и благодарность за хорошо проделанную ими работу. Таким образом они воздают людям должное.

Лидеры практикуют справедливость с любовью. Уважать для них мало – они любят людей. Они обладают важным качеством – человеколюбием.

Строго говоря, мы не обязаны другим добротой, дружбой и любовью, и другие не имеют права требовать этого от нас. Но *чем глубже наше знание человека, тем лучше мы понимаем, что значит быть справедливым с человеком*. «Именно потому, что человек – это личность, – писал Иоанн Павел II, – невозможно исполнить наш долг по отношению к нему (т.е. воздавать ему должное), кроме как любя его»¹. Справедливость без любви – это еще не справедливость.

Ближнего следует воспринимать не как «другого» только, а как свое «второе я». «Другой» должен стать «другом». Это восприятие предполагает наличие важных качеств у лидера – таких, как эмпатия, дружелюбие, жизнерадостность и милосердие.

Лидерам присуща эмпатия. Эмпатия – это способность воспринимать внутренний мир другого. Лидеры относятся к каждому человеку как к уникальному индивидууму. Они сознают и уважают потребности, темперамент, культурный фон, семейную ситуацию и прочие личные обстоятельства другого человека.

Лидеры жизнерадостны и высоко ценят дружбу. Хотя они не свободны от превратностей судьбы, лидеры всегда радостны благодаря своей твердой решимости служить другим. Самый верный способ оказаться на свалке – непрестанно заниматься своим «эго»; самый верный способ быть счастливым – забыть о себе, то есть служить другим.

Томас Мор дал нам прекрасный пример радости и дружелюбия – двух неразделимых добродетелей. Вот 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

¹ См. Иоанн Павел II, *Память и Идентичность*; Иоанн Павел II, энциклика *Dives in misericordia*.

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. Лидеры, напротив, умеют завести друзей, поскольку они движимы желанием служить. Дружба для них – синоним служения.

Наконец, *лидеры милосердны*. Они с легкостью прощают, но при этом стараются направить провинившегося к обращению сердца. Иисус Христос не осудил женщину, пойманную в прелюбодеянии, но дал ей наставление: «Иди, и больше не греши»².

Быть милосердным – это не значит терпеть поведение, которое наносит вред другим людям. Например, менеджеры могут быть вынуждены уволить служащих, чья деятельность вредна для организации, если они отказываются исправить свой образ действий.

Лидер, который не решается устранить недостойных людей с занимаемых ими постов, руководствуясь при этом чувством милосердия, поступает несправедливо по отношению к тем, кто страдает от подобного решения (а точнее, от нерешительности). Его высшая ответственность – заботиться об общем благосостоянии организации и тех, кто в ней работает.

Лидеры, как было замечено во вступлении к этой книге, руководят посредством *auctoritas* (авторитета), который проистекает из характера, но они не колеблются при необходимости прибегнуть к *potestas* (власти), присущей их положению. Если они не в состоянии дисциплинировать своих подчиненных, то быстро теряют авторитет.

«Справедливость и милосердие настолько связаны, – говорит Фома Аквинский, – что одна не может выступать без другого: справедливость без милосердия – жестокость; милосердие без справедливости – вседозволенность»³.

Эмпатия, дружелюбие, радость и милосердие суть добродетели взаимодействия и общения. Они рождают *коммуникацию* в самом глубоком смысле этого слова, поскольку помогают проникнуть в сердца и умы других людей. Ущербная справедливость – справедливость без любви – означает ущербную коммуникацию.

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

² Ин 8:11.

³ Thomas Aquinas, *Commentary on the Gospel of Matthew*.

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.

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 четыре кардинальные добродетели – благоразумие, мужество, самообладание и справедливость, которые являются фундаментом лидерства.

К этому моменту читатель, должно быть, уже задумывается над тем, как можно приобрести и развить в себе эти добродетели, необходимые для лидера. В третьей части книги мы ответим на этот вопрос. Но прежде нужно сказать пару слов об *аретологии* – науке о добродетелях.

Глава 1

Аретология

Наука о добродетелях

Аристотелева система добродетелей основана на подлинной антропологии. Эту систему, от которой зависит самореализация человеческой свободы в истине, можно описать как исчерпывающую. Это не абстрактная или априорная система.

Иоанн Павел II

Аретология – наука о добродетелях – была основана классическими греческими философами и 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 поведением. Интеллектуальные добродетели помогают нам постичь действительность, а этические – действовать в соответствии с человеческой природой. 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 уделил 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, р. 1935 г.).

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 *par excellence*. 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 действовать мужественно, то это скоро станет нашим привычным образом действий.

Необходимость повторения порой смягчается, когда люди оказываются брошенными в определенные обстоятельства – например, во время войны, – которые требуют героического выбора. Напряженность ситуации и великодушный ответ на нее способны изменить характер человека. Кароль Войтыла, будущий Папа Иоанн Павел II, сформировал свой характер во время нацистской оккупации Польши, претерпев глубокую трансформацию личности. Другой пример – молодые студенты, ставшие последователями Эскривы в годы, предшествовавшие гражданской войне в Испании. Они достигли замечательной человеческой зрелости, пройдя через невзгоды военного времени, став столпами той силы, которая способствовала развитию *Opus Dei* на пяти континентах в 1940-е – 1950-е годы.

Чем больше мы упражняемся в добродетели, тем более стабильной частью нашего характера она становится. Человек не может утратить привычку в один день. Один трусливый поступок не делает из нас труса. «Тот еще не злодей, кто этого хочет!» – говорит Виолет Пьеру де Краону в пьесе Поля Клоделя «Извещение Марии».

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 – это контекст упражнения в добродетели.

¹ Х. Эскрива, *Борозда*, 440.

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.

Лидерство: свойство характера, а не темперамента

Поскольку лидеры должны быть добродетельны, а добродетель – привычка, приобретаемая через практику, мы можем сказать, что лидерами не рождаются – ими становятся.

Лидерство – это свойство характера, а не темперамента. Характер формируется посредством тренировки, а темперамент является врожденным, это продукт природы. Он может способствовать формированию одних добродетелей и мешать развитию других. Если от природы я – страстный, горячий человек, мне будет легче упражняться в смелости, а если я застенчив, смелость может стать для меня реальным вызовом. Однако именно из-за недостатков моего темперамента я могу осознать необходимость возвращать в себе характер. Таким образом, недостатки трансформируются в моральную силу. Робер Шуман был застенчив, но компенсировал этот недостаток, воспитав в себе выдающуюся смелость.

Добродетели налагают на темперамент отпечаток характера¹, так что темперамент уже не господствует над нами. Если же я лишен добродетелей, я буду рабом своего темперамента. Эскрива выразил это так: «Не говори: “Меня не переделаешь... такой у меня характер...” Нет, это не характер, это – недостаток характера»².

Возьми свою жизнь в собственные руки. Если ты гневен, упражняйся в самообладании; если ты похотлив – практикой чистоту. Не дай себе стать рабом своего темперамента.

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, темперамент не обязательно препятствует лидерству. Подлинное препятствие – недостаток характера, недостаток нравственной энергии и свободы.

¹ В переводе с греческого языка слово «характер» означает «печать», «отпечаток», «оттиск».

² Х. Эскрива, *Путь*, 4.

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. Рональд Рейган, например, 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, а тот был посредственностью.

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 г. три русские сестры: Наташа, Ксения и Нина – последовали за своими родителями в добровольное изгнание из Советской России. Семья переехала в

¹ См. N. Anossov, *Adieu Russie: Souvenirs*. Paris: Librairie des Cinq Continents, 1978.

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. Его звали Павел Дианин-Хавард. Он и Нина стали моим дедом и бабкой со стороны отца.

Нина и Павел поженились в Париже в 1926 году. Хотя они прожили долгую, счастливую и плодотворную жизнь, всё могло бы быть совершенно иначе. Нина могла бы впасть в гедонизм, как Наташа, или, подобно Ксении, просто выживать. Вместо этого она выбрала жизнь, 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.

Глава 3

Единство добродетелей

Добродетели возрастают в полной гармонии, как пальцы детской руки.

Фома Аквинский

Каждая из добродетелей переплетается со всеми остальными. Их общий источник – практическое благо, т.е. духовное благо, проявляющееся в конкретных ситуациях.

Взаимосвязь добродетелей

Пытаясь развить в себе одну добродетель, я развиваю и все остальные. Возьмем, к примеру, самообладание: если я контролирую свои страсти, мне будет легче оставаться объективным, чтобы принимать верные решения (благоразумие), и сохранить силы, чтобы противостоять препятствиям (мужество). К тому же, если мое сердце очищено от неупорядоченных привязанностей, я смогу посвятить себя благородным целям (великодушие) и служить другим (смирение).

Рассмотрим другой случай: смирение. Если я им наделен, то достигну нравственной ясности видения, чтобы воспринимать многочисленные дары, ниспосланные мне Богом, что является необходимым условием для того, чтобы *великодушно* ответить на Его щедрость. Живя смирением, я легче смогу 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 Пипер, – является причиной, корнем, матерью, мерой, правилом, руководством и прообразом всех этических добродетелей»¹. Руководствуясь благоразумием, мы всегда будем отличать мужество от трусости, великодушие от малодушия, подлинное смирение от ложного, самообладание от невоздержанности, справедливость от несправедливости.

¹ J. Pieper, *Prudence*, p. 20.

«Благоразумный человек, – утверждает Эскрива, – проявляет мужество, но не идет на бессмысленный риск. <...> Его самообладание не есть бесчувственность или мизантропия. Его справедливость не есть жестокость. Его терпение не есть рабство»¹.

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

Если мне трудно одновременно упражняться в столь разных добродетелях, как, например, решительность и кротость, то это потому, что мой темперамент склоняет меня 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 судит верно о каждом роде вещей, и в каждом из них ему является 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.

Нерушимое единство добродетелей дает нам силу культивировать *с легкостью* те качества, о существовании которых мы и не подозревали, так же как богач с легкостью становится еще богаче. Если мы смиренны, нам нетрудно будет проявлять великодушие, поскольку мы потенциально уже обладаем этой добродетелью. Некоторые думают, что великодушие противоречит смирению, поскольку смирение нередко путают с робостью. Но мы уже знаем, что смирение и робость – это совсем разные вещи.

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.

¹ Х. Эскрива, *Друзья Божи*, 87.

Однако невозможна добродетель, основанная на индивидуализме, – 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. Таким образом, добродетель имеет социальное измерение.

Вот почему часто усматриваемая специалистами по этике дихотомия между частной и общественной добродетелью вводит в заблуждение. Эти специалисты используют понятие «частной добродетели» для обозначения добродетелей, которые упорядочивают внутренний мир человека (благоразумие, мужество, самообладание), и «общественной добродетели» для обозначения качеств, говорящих об отношении человека к обществу (таких, например, как справедливость). Это различие неверно, поскольку справедливость неразрывно связана с другими добродетелями.

Если я не благоразумен, не мужественен и не воздержан, то маловероятно, что я буду справедлив. Многие политики, которым недостает мужества, являют собой пародию на справедливость. Возьмем пример Понтия Пилата и его истолкование справедливости: «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!

Но для того чтобы быть справедливым, требуется нечто большее, чем мужество. Нужны также благоразумие и самообладание. Если мы настолько неблагоразумны, что не способны понимать, что творится вокруг нас, или настолько невоздержанны, что позволяем нашим страстям овладеть собой, каким же образом мы сможем принять справедливое решение? Вспомним пример Иродиады в Новом Завете². Отдавшись во власть похоти, она мстительно потребовала голову Иоанна Предтечи, который осмелился настаивать на том, чтобы она изменила свое поведение... Он не уважал ее «сексуальную свободу»!

¹ Лк 23:14, 16.

² См. Мк 6:14-29.

Глава 4

Лидеры ума, воли и сердца

Добродетель – это свойство человеческого духа, человеческой воли и сердца.

Иоанн Павел II

Аретология – это антропологическая наука, рассматривающая человека как единое целое. Объясняя природу добродетели, она стремится также прививать ее посредством формирования интеллекта, воли и сердца.

Человеческие добродетели формируются усилиями воли, но благодаря благоразумию, являющемуся как интеллектуальной, так и этической добродетелью, они неразрывно связаны с разумом. «Добро может делать только тот, кто знает, каковы вещи и каково их положение в реальности», – говорит Пипер¹.

Иудео-христианская традиция внесла в науку о добродетелях 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.

В отличие от ума и воли, сердце *не* является атрибутом человеческого духа. Этот термин обозначает всю личность, саму личность: сердце не только чувствует, но и знает и желает. Таким образом, интеллект и воля сходятся в сердце.

«Наш интеллект, – говорит Жером Лежен, – это не некий абстрактный механизм; он существует *во плоти*, и при этом сердце столь же важно, как и разум, или, вернее, разум ничто без сердца»³. Для упражнения в благоразумии нужно нечто большее, чем логика и научное знание. «Постижение действительности, – говорит Пипер, – это привилегия самой высокой формы познания, то есть – видения, интуиции, созерцания»⁴.

¹ J. Pieper, *Prudence*, p. 25.

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

³ См. С. Lejeune, *op. cit.*, p. 31.

⁴ J. Pieper, *Happiness and Contemplation*. South Bend, IN: Saint Augustine Press, 1998, p. 69.

Благоразумие иногда называют *мудростью сердца*, поскольку любовь – самое возвышенное человеческое чувство – делает наш интеллект более пронизательным, чтобы мы могли лучше служить тем, кого любим.

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 на одну большую компанию, 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».

Интеллект – это не компьютер, он существует *во плоти*, он укоренен в сердце. Воля – это тоже не какой-нибудь турбореактор. Сила воли проистекает не только из самодисциплины, но и из нравственного чувства, укорененного в сердце и побуждающего 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 добродетелями, нужно закалять волю, но достижение подлинного совершенства требует большего, чем просто самодисциплина. Мы должны прислушиваться к своим сердцам, позволять взрастать семенам добродетели, посеянным там. Мы должны обращаться ко всему благому, великому и благородному, ибо «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,

¹ Платон, *Федр*, 249d.

² D. von Hildebrand, *op. cit.*, p. 231.

ставший затем профессором философии, сказал мне однажды, что, прочитав «Один день Ивана Денисовича» Солженицына, он почувствовал себя задетым добротой, перефразируя Гильдебранда, – добротой Ивана Денисовича, добротой и моральным видением его создателя. Воздействие произведения Солженицына было столь велико, что Лупандин почувствовал нравственный призыв сделать четкий выбор между добром и злом. Он живо вспоминает тот день, когда изменил свою жизнь, выбрав добро: 26 июня 1975 года.

Отец Ги Барбье, 50 лет прослуживший священником в Финляндии, был также «задет» добротой. Ему было 20 лет и он был еще мирянином, 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, арестовало его самого, и в течение следующих месяцев ему пришлось пройти через бесконечную вереницу тюрем и концентрационных лагерей, включая Дахау и Бухенвальд. В конце концов в одном лагере в Чехословакии он тяжело заболел. Его страдания были так мучительны, что он был убежден в скором приближении смерти. Двое русских военнопленных взяли на себя заботу о нем, с совершенным бескорытием и рискуя при этом собственной жизнью. Хотя его состояние казалось безнадежным, они вернули его к жизни. Барбье никогда не забывал этих русских пленных: в их жертве он открыл свое призвание к священству.

Смирненное сердце – отправная точка добродетели. Смирненный человек стремится к добродетели. Для этого ему необходимо укрепить волю, чтобы осуществить свои благородные намерения, но он не должен при этом пугаться своих человеческих страстей.

Лидеры стремятся не ограничивать свои страсти, а, скорее, жить в гармонии с теми из них, культивирование которых они добровольно избрали.

Сердце включает в себе не только моральные ценности, но и страсти, являющиеся естественными компонентами человеческой психики и играющие важную роль в нашем стремлении к личностному совершенству. Людям, страдающим от серьезных эмоциональных расстройств или имеющим пуританское отвращение к страстям, гораздо труднее достичь нравственного совершенства.

Человеческие страсти способствуют развитию добродетелей, когда они положительно взаимодействуют с *интеллектом* и *волей*. Благодаря интеллекту лидеры оценивают те страсти, которые способствуют положительному развитию их личности; благодаря воле лидеры питают эти страсти и направляют в нужное русло, в то же время подавляя в себе страсти, недостойные с моральной точки зрения.

Только страсти, подчиненные интеллекту и воле, можно считать подлинными страстями сердца, всей личности. Такие страсти становятся зрелыми и устойчивыми импульсами сердца и способствуют нашему самоусовершенствованию. *Эмоция* любви, например, становится зрелой и устойчивой только тогда, когда основана на свободном и осознанном решении любить, понимаемом как обязательство приносить себя в жертву ради любимого человека. Иначе это, вероятно, будет лишь проявлением сиюминутного физического влечения.

Любовь нельзя путать с сентиментальностью. Первая связана с преданностью другому человеку в радости и в беде, вторую можно охарактеризовать как теплые, но туманные и недолговременные чувства. Сентиментальный человек испытывает желание служить лишь тогда, когда получает от этого положительный эмоциональный заряд.

Шеф-сентименталист будет давать своим подчиненным то, чего они не просят, и отказывать в том, в чем они действительно нуждаются. Он будет организовывать приемы и корпоративные вечеринки для персонала, чтобы показать свою щедрость, но никогда не сделает дельного замечания своему сотруднику из страха, что сам испытает от этого неудобство. Он не выносит самой мысли о возможности возникновения напряженной ситуации или конфронтации. На самом деле он – трус, не способный служить своим коллегам. Сентиментальность – это ложная любовь.

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

Следует настаивать на антропологическом единстве добродетели, т.е. единстве разума, воли и сердца. Разум, воля и сердце позволяют нам делать три вещи, существенные для возрастания в добродетели: 1) созерцать добродетель, чтобы научиться видеть ее внутреннюю красоту и сильно желать ее (функция сердца); 2) воспитать в себе привычку действовать добродетельно (функция воли); 3) упражняться во всех добродетелях одновременно, уделяя особое внимание благоразумию (функция разума).

Часть IV

Лидерство и самореализация

В третьей части мы рассмотрели, каким образом лидеры возрастают в добродетелях. Теперь оценим результаты наших поисков добродетели – человеческую зрелость и самореализацию.

Главная мотивация лидера в его стремлении к добродетели – не просто эффективно осуществлять свою профессиональную деятельность. Скорее, речь идет о том, чтобы в полной мере реализовать себя как личность. Профессиональная эффективность не является конечной целью самосовершенствования, это просто один из его многочисленных положительных результатов.

В этом контексте мы обнаружим, что нормативная этика оставляет желать лучшего и бледнеет по сравнению с величиим этики добродетелей.

Глава 1

Нравственный облик лидера

Зрелость является сердцевиной личности лидера: лишь зрелый человек способен стремиться к свободно избранной цели в качестве личной миссии.

П. Кардона и П. Гарсиа Ломбардиа

Посредством добродетелей мы достигаем зрелости во всех ее проявлениях – в суждениях, эмоциях и поведении. Каждая из этих сфер имеет собственные критерии зрелости. Например, мы обладаем:

зрелостью суждения, когда видим свои сильные и слабые стороны, осознаем свою миссию и предназначение, честно исполняем свои общественные обязанности и не увлекаемся «текущими лозунгами» или модными течениями;

эмоциональной зрелостью, когда мы контролируем свои природные инстинкты, используя их ради успеха нашей миссии;

зрелостью поведения, когда наши мысли, суждения и чувства верно отражаются на наших поступках. Зрелость поведения 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.

Лидеры – это зрелые люди, их уверенность в себе порождена не гордыней, а самопознанием. Они последовательны, но при этом гибки. В вопросах, связанных с их миссией, они знают, когда нужно уступить, а когда – стоять на своем.

Незрелому человеку, напротив, недостает уверенности в себе, поскольку ему недостает самопознания. Он не может составить объективное мнение о самом себе. Он проявляет детскую гордость или ложное смирение. Он слишком склонен к компромиссам или слишком жесток. Он безрассудно рвется вперед или предается праздным мечтаниям. Он не отличает важное от несущественного. Его ответ на возникновение новых обстоятельств поверхностен и эмоционален. Он избегает обязательств и страшится ответственности. На самом деле он боится самого себя и не может найти свое место в обществе.

Незрелость часто 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, принимая во внимание ограниченность человеческой природы. Они оптимистичны, позитивно настроены и терпеливы в отношениях с самими собой и с другими.

Незрелость может привести к чему-то худшему, чем скептицизм, – к цинизму или культивированию человеческих недостатков. Человек, убежденный в том, что он не в состоянии достичь своих нравственных целей, может рано или поздно прийти к выводу, что эгоизм – это не порок, а добродетель.

Лидеры не скептически и не циничны, они – реалисты. Реализм – это способность сохранить благородные стремления души, даже если человек осажден собственными слабостями. Быть реалистом означает не поддаваться слабостям, но превосходить их, упражняясь в добродетелях.

Царь Давид, лидер еврейского народа, – хороший пример человека, осажденного собственными слабостями. Глубоко порочный, он совершил прелюбодеяние и убийство. Но он обратился, раскаялся и боролся с собой, чтобы стать лучше. Он стал великолепным лидером.

Никогда нельзя доверять руководство другими людьми циникам и скептикам. Они подрывают дух и компрометируют миссию организации.

Незрелых людей нужно держать как можно дальше от рычагов власти, чтобы они не причинили вреда общему благу и самим себе. Многие люди неосознанно считают: «То, что я делаю, – это не я; я – это что-то другое». Многие политики и бизнесмены попадают в эту ловушку. Они не замечают воздействия, которое их решения и поступки оказывают на их внутреннюю жизнь. Они не понимают, сколько вреда причиняют самим себе, живя этой ложной дихотомией между *делать* и *быть*.

Все мы слышали знаменитое изречение лорда Актона: «Власть развращает; абсолютная власть развращает абсолютно». Надо уточнить: власть развращает незрелых

личностей, зрелым же она помогает возражать. Власть не развратила Томаса Мора, а как раз позволила ему стать святым.

Глава 2

Добродетель и самореализация

Добродетель есть «ultimum potentiae», самое большее, чем человек может быть.

Фома Аквинский

Добродетель есть возрастание личности соответственно ее природе. Быть добродетельным означает «быть своим подлинным я». Две с половиной тысячи лет назад греческий поэт Пиндар выразил это так: «Стань тем, кто ты есть»¹.

Люди, помешанные на самореализации, которые, однако, при этом не культивируют в себе добродетель, обычно становятся рабами моды и новейших течений. Только упражняясь в добродетели, мы можем достичь необходимого результата. Всё, что уводит нас от добродетели, отчуждает нас от своего «я».

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

Радость, истекающая из добродетели, не есть что-то занудное. «Добродетель, – говорит Пипер, – не укрощенная респектабельность, не праведность фарисеев»². Лидеры не стремятся к добродетели ради достижения морального превосходства. Они стремятся к добру ради него самого.

Лидеры исполнены радости, не только когда сами упражняются в добродетели, но и когда видят, как другие делают то же самое. Это чувство выражает реальную солидарность, объединяющую людей доброй воли. Мы радуемся добродетелям других, поскольку 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 сделать, чтобы стать счастливыми. Счастье – это дар. Пипер говорит: «Человек, каков он есть, одаренный жаждой счастья, не может утолить эту жажду в нашем бренном мире; и если он думает и действует так, как будто это возможно, то он не знает самого себя и действует вопреки собственной природе»³.

¹ Пиндар, *Ликийская ода*, II, 72.

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

³ J. Pieper, *Happiness and Contemplation*, pp. 38–39.

Хотя добродетель не приносит счастья, она приближает к нему, поскольку приближает нас к Богу, Который есть Истина, Благо и Красота. Если мы стремимся к деньгам, славе, власти или чувственности, мы достигнем не счастья, а отчуждения. А.П. 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»¹.

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

¹ 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 *служат* добродетели и, делая это, выходят за собственные рамки, становясь гораздо большим, чем простой перечень нравственных запретов. Заповедь «не укради» в свете добродетели истолковывается как «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 я стремлюсь к личностному совершенству, я должен делать нечто большее, чем просто соблюдать *букву* заповедей. Мне 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.

То, как действуют лидеры, определяется не столько правилами, сколько добродетелями. Если, например, 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 добродетели.

¹ R. Spaemann, *Main Concepts of Morals*. München: Moralische Grundbegriffe, Beck'sche Verlagsbuchhandlung, 1986. 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 я совершаю 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. Я могу скрупулезно соблюдать определенные нормы поведения и все же переживать застой как человек, как личность. Это происходит, когда я путаю человеческое совершенство с простым соблюдением кодекса. Можно выполнять внешние этические нормы, не имея ключа к тому, как они соотносятся с моей личностью. Трудовая этика – это отправная точка, а не цель. Сама по себе она не ведет к личностному совершенству.

Многие организации придерживаются кодексов поведения, которые воплощают их корпоративную этику. Но если люди в этой организации не упражняются в человеческих добродетелях, то все эти кодексы поведения, как бы возвышенны они ни были, могут стать потемкинской деревней.

Другой недостаток трудовой этики заключается в ее названии. Некоторые могут заключить, что есть двойная этика: одна для работы, а другая – для выходных. В самом деле, многие люди строго придерживаются кодекса поведения на работе, но рассматривают свою личную жизнь как нечто совершенно иное: «То, что я делаю в свободное время, – это мое дело». Одни полагают, что тяжелая работа дает им право на потворство своим прихотям – они расслабляются и убивают свое время. Другие способны на более вопиющее поведение – пьянство, измену или полное пренебрежение другими людьми. Однако и те и другие абсолютно уверены в своей нравственности, поскольку соблюдают корпоративный кодекс поведения, выполняют свои профессиональные обязанности и платят по счетам. Такие люди, по сути, ведут двойную жизнь.

Лидеры, напротив, действуют добродетельно всегда и везде: на работе, в семье, среди друзей, в свободное время и даже наедине с собой. Это потому, что они живут этикой добродетели, которая сводит воедино их личность и повседневную деятельность, как общественную, так и частную, делая совершенно невозможной двойную жизнь.

Правила работают лучше всего для детей, которым нужно знать точно, в каких рамках они находятся, что является приемлемым поведением, а что – нет. Как только они достигают

разумного возраста, им нужно уже объяснять смысл правил, чтобы они поняли их связь с природой человека и с его совершенством.

Для взрослых правил уже недостаточно. Они не удовлетворяют интеллект зрелого человека и слишком узки, чтобы охватить все многообразие жизненных ситуаций, с которыми сталкиваются люди. Для взрослых добродетели нужны больше, чем правила. Если у меня есть благоразумие, я не растеряюсь, оказавшись в неизведанных водах. Я буду знать, как сделать верный выбор.

Когда в сознании исчезает связь между правилами и природой человека и его совершенством, правила делаются хрупкими, неэффективными и иногда даже опасными. Их легко отбросить в сторону, заменить идеологией, прагматическими целями, эзотерической духовностью, пустыми, но зато «модными» понятиями или чем бы то ни было еще. 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. Большое число людей играет по этим правилам. Для них 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.

Напротив, человек, который стремится к добродетели, не поддастся с легкостью модным идеологиям. Глубоко усвоив неизменные принципы человеческой природы, он достигает духовной устойчивости, которая делает его 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 заплатил? 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

К победе

Сказав о роли природных добродетелей в лидерстве, обратимся теперь к сверхприродным добродетелям веры, надежды и любви. Таким образом, мы будем использовать богословские понятия, ранее не встречавшиеся в этой книге. Людям, не исповедующим никакой религии и придерживающимся атеистических взглядов, эта глава, возможно, покажется лишней. В этом случае мы порекомендуем им ограничиться теми положениями, о которых речь шла выше. В конце концов, человек, не исповедующий никакой религии, может стать выдающимся лидером, если практикует человеческие добродетели. И если он искренне ищет истину, то все равно будет вести жизнь, угодную Богу, – ведь природные добродетели являются выражением благодати 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 и преобразуют 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.

В этой главе мы очертим методику внутреннего роста, предназначенную специально для занятых профессиональным трудом людей. Она будет изложена в терминах, лучше всего понятных христианам, но адаптированных к нехристианскому образу мысли и действия. Тем, кто исповедует иную религию – ислам, иудаизм или буддизм, – вероятно, тоже будет полезно ознакомиться с этой главой, поразмыслить над тем, каким образом их собственные религиозные практики могут способствовать возрастанию в добродетели, и следовать этим путем в соответствии со своей религиозной принадлежностью.

Глава 1

Воздействие христианской жизни

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

Хосе-Мария Эскрива, «Борозда», 443

Природные добродетели – это добродетели общечеловеческие. Они универсальны. Древние греки, китайцы, японцы, арабы, римляне и евреи – все они сознавали важность человеческих добродетелей. Нет ни одной национальной культуры, которая тем или иным образом не признавала бы 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 кардинальные 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 *совершенный Человек*. Человечность Христа не была поглощена или подавлена Его Божественностью. 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

¹ Прем 8:7.

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 или христианство, 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 (падения человека), 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 дар исцеляет его раненую природу (постулат об искуплении и спасении) и очищает, совершенствует и преображает природные добродетели (процесс «обождения»).

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 Божью 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 своему Сыну делает ее примером для всех христиан во все времена.

* 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.

*** 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.

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. Карл фон Габсбург, император Австро-Венгрии, никогда не принимал важных решений, не «пропустив их через молитву», как он говорил, т.е. не обсудив их с Богом. Столыпин и Шуман, Лежен и Рейган – все они молились.

Когда Корасон Акино в 1993 г. спросили, какую из ее практик лидерства следовало бы 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 массы людей»¹.

В молитве лидеры обретают ясность, 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»².

В молитве лидеры учатся распознавать знаки, посылаемые им Божественным Провидением: «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. Много 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»³.

¹ С. Aquino, *op. cit.*

² См. Р. Рыбас, *Столыпин*. Москва, Молодая гвардия, 2004, с. 226.

³ А. Солженицын, *Бодался теленок с дубом*. Париж, YMCA-PRESS, 1975, с. 126.

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 или благоразумие, божественные добродетели веры, надежды и любви не смогут сами по себе сделать меня великодушным или благоразумным 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.

«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 природные»¹.

Необходимость практиковаться в человеческих добродетелях – важный момент в учении Эскривы. «Если мы примем на себя ответственность детей Божиих, – пишет он, – то пойдем, 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 человечными и очень обóженными,

¹ Х. Эскрива, *Борозда*, 652.

во всем стремящимися подражать Тому, Кто есть *совершенный Бог и совершенный человек*»¹.

Вера, надежда и любовь строят здание святости на твердом фундаменте человеческих добродетелей, ведь 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 *преобразуют* добродетели природные.

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

Христианское великодушие, т.е. природное великодушие, преобразованное 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»².

Можно многое сказать о христианском великодушии. Например, Европа, которую мы знаем сегодня, никогда бы не существовала без великодушия итальянского монаха по имени Бенедикт, жившего в VI веке. Рожденный во времена распада Римской империи в месте, где процветал разврат, живший под постоянной угрозой новых вторжений варваров, Бенедикт ясно видел духовные и культурные вызовы, стоящие перед Европой. Он основал сеть монашеских общин по всей Европе с целью сохранить и распространить среди варваров христианскую веру и культуру эпохи раннего христианства. Можно утверждать, что Бенедикт в значительной мере спас западную цивилизацию.

На Востоке св. Кирилл и Мефодий, греческие монахи и родные братья, родившиеся в IX веке в Фессалониках, проявили великодушие, подобное тому, что и Бенедикт на Западе. При поддержке патриархов Константинополя и епископов Рима они выдвинули и реализовали смелый проект присоединения языческих славянских племен Европы к христианской общине. Закладывая фундамент славянской культуры, святые братья-греки сталкивались с клеветой и преследованиями. Но, «реализуя собственную харизму, – писал Иоанн Павел II, в самом начале своего понтификата провозгласивший Кирилла и Мефодия

¹ Х. Эскрива, *Друзья Божии*, 75.

² Псалом 103 (102):5; Литургия св. Иоанна Златоуста, Антифон 1.

Сопокровителями Европы, – они 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, Иоанн Креста, Бригитта Шведская и Игнатий Лойола, явили героические образцы святости. Но они 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 может придать 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 свое 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.

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

Люди стекались, чтобы увидеть его, со всех уголков Японии. Среди них был даже император Хирохито. Папа Пий XII посылал ему письма и подарки. 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.

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 девочка 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 пронцательным 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»².

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 г. 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 г. он погиб после пытки, отказавшись отречься от веры. Ему было 20 лет³.

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

² Прем 8:10.

³ См. D. Rance, “Ivan Moissev: Le martyre d'un jeune apôtre moldave”, in *Martyrs Chrétiens d' URSS*, Bibliothèque AED, Collection “Témoins” 2002, p. 387; M. Grant, *Vanya: A True Story*, Chester, UK: Creation House Press, 1995; P. M. Vincenti Guzzi, *Vanja e gli Angeli*, Rome, 1994.

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, 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. Когда врач привел к ней студентов-медиков, чтобы показать ее, он сказал им: «Я хочу, чтобы вы видели, как можно быть радостным, несмотря на боль и страдание». 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 – Папа Иоанн Павел II, отец Хосемария Эскрива, мать Тереза Калькуттская – это лишь несколько имен. Другие были мирянами – среди них Петр Столыпин, Робер Шуман, Александр Солженицын, 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 – Освенцим и Колыма.

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

Глава 2

Программа для победы

Твой злейший враг – ты сам.

Хосемария Эскрива, «Путь», 225

Сущность лидерства – это характер, а сущность характера – это добродетель. Стремясь жить добродетелями, мы делаем то, чего хочет от нас Бог. Хотя наш путь усеян препятствиями, мы одержим победу. Бог не предназначает нас для поражения.

Эта глава исследует конкретные шаги, необходимые для прогресса в добродетельной жизни. Шаги эти следующие:

1. Оценка собственного поведения, ценностей и приоритетов – т.е. *испытание совести или самопроверка*.
2. Руководство со стороны опытного *духовного наставника*.
3. Разработка и осуществление *жизненного плана*.

Хотя эта программа выражена здесь в терминах, связанных прежде всего с христианской верой, нужно помнить, что все другие мировые религии также включают в себя добродетели и духовные практики, способствующие внутреннему росту. Поэтому читателям, исповедующим другие, нехристианские религии, мы, конечно же, рекомендуем обратиться к их религиозным практикам, что не исключает для них знакомства с содержанием данной главы.

Перед тем как глубже исследовать эти пункты, взглянем на некоторые камни преткновения.

Препятствия

1. *Конформизм*. Будьте готовы плыть против мощных течений эгоизма, релятивизма и материализма, охватывающих сегодня мир. Не обращайтесь внимания на то, что говорят другие.

2. *Перфекционизм*. Перфекционизм имеет мало общего со стремлением к совершенству. Этот термин означает, что человек не допускает неудач, а когда неудача

все же приходит, то испытывает унижение и оставляет борьбу. Перфекционизм проистекает из гордыни.

Всегда есть большая вероятность того, что в определенный момент своих поисков мы потерпим неудачу. В этом случае те из нас, кто является перфекционистами, сдадутся и уступят.

Но мы должны подражать спортсменам, которые начинают вновь после каждой неудачи. Нам нужна простота и гибкость детей, которые, споткнувшись, вновь подпрыгивают, как резиновые мячики. На каждый день, каждый час мы должны смотреть как на новую главу в своей жизни, – ведь это так и есть!

3. *Нетерпение.* Добродетель, как и вино, созревает медленно. Не нужно спешить и форсировать события. Философские и религиозные убеждения конкретного человека могут претерпеть внезапные изменения, но эти изменения вряд ли могут произойти там, где речь идет о характере. Возращение добродетели требует времени.

4. *Отсутствие реализма.* Мы порой забываем, что люди, повседневно находящиеся рядом с нами: жены, дети, клиенты и коллеги, – это наши помощники, хотя и невольные, в наших благородных поисках личностного совершенства (как и мы – в их поисках). Эскрива говорит: «Где как не в таких столкновениях [с окружающими], ты мог бы сточить шипы, отполировать грани своего характера (несовершенства и недостатки), чтобы стать стойким и ровным, милосердным и совершенным»¹.

Даже на людей, к которым не испытываем особой симпатии, мы должны смотреть как на дар, а не как на неудобство. Сами того не осознавая, эти люди предоставляют нам бесчисленные возможности становиться лучше. Нам требуется благоразумие, чтобы найти наилучший способ обращаться с ними; самообладание, чтобы не выходить из себя; мужество, чтобы быть терпеливыми; 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.

5. *Равнодушие.* Это вполне естественное чувство может серьезно воспрепятствовать вашему стремлению к совершенству, если не подрубить его на корню. Возьмите себя в руки. Отложите в сторону ваши настроения, капризы, низкие желания и привычки. Поднимите уровень ваших духовных устремлений. Стремитесь вверх, а не опускайтесь.

¹ Х. Эскрива, *Путь*, 20.

Но как? Как преодолеть препятствия на пути к победе, включая величайшее из них – мое собственное «я»? Об этом поговорим ниже.

Самопроверка, или испытание совести

В конце каждого дня потратьте хотя бы три минуты на то, чтобы поразмышлять над тем, как вы провели этот день. Сразу поставьте своей целью искоренить ваши недостатки. Во время испытания совести попробуйте следовать следующим принципам:

1. *Не упускайте из виду цель испытания.* Ваша задача – понять ваши достоинства и недостатки, чтобы укрепить первые и искоренить вторые. Ищите корни ваших недостатков, но не забывайте: испытание совести и психоанализ – это разные вещи. Для лидера важно то, как он обычно использует свою свободу, а не то, в какой степени он оказался «жертвой» своего воспитания. Испытание совести должно привести вас к искреннему обращению сердца и решению исправиться.

2. *Отличайте дефекты характера от дефектов темперамента.* Сосредотачивайтесь на том, что нужно изменить (ваши ценности и ваш характер), а не на том, что не нужно или невозможно изменить (ваш темперамент).

Как мы видели выше, темперамент не поддается изменению. Мы не можем менять темперамент, как пару туфель. Если вы от природы флегматичны, абсурдно пытаться действовать так, как будто вы страстны. Вместо этого работайте над своим характером. По мере того как вы будете возрастать в добродетели, ваш характер начнет приобретать устойчивость, а острые углы будут сглаживаться.

3. *Будьте объективны.* Мы достигаем подлинного самопознания только во встрече с Богом. Встаньте перед Богом и спросите: «Кто Ты?», а затем – «Кто я?». Только осознав свою фундаментальную связь с Богом, свое предназначение и призвание, вы ясно увидите, что вам необходимо изменить в себе.

4. *Будьте конкретны.* Не думайте над тем, хороши вы или плохи. Такие общие соображения никуда не ведут. Вместо этого вспомните ваши конкретные неудачи в течение прошедшего дня и поставьте себе конкретные личные цели на завтра.

Духовное руководство или наставничество

Мы привыкли обращаться к разного рода гуру и ученым, не говоря уже об адвокатах, сантехниках, косметологах и тренерах по фитнесу, чтобы они помогли нам усовершенствоваться тем или иным образом или оказали услуги, без которых, как нам кажется, мы не можем обойтись. И мы готовы платить большие деньги, чтобы получить то, что они предлагают.

Психиатры могут принести пользу в случае, если то, что нас беспокоит, имеет психиатрическую природу. Но куда вы пойдете, если хотите привести в порядок свою душу и видите, что не можете сделать этого сами? (И вы правы – действительно не можете!) Вы пойдете к духовному руководителю.

Коренное самоусовершенствование без духовного руководителя весьма маловероятно.

Духовный руководитель помогает нам преодолеть пятое препятствие – равнодушие. Он устранил наши иллюзии и придаст верное направление нашим поискам. Без его умелого руководства мы можем забуксовать.

Вспомните: когда вы в первый раз услышали свой голос, записанный на пленку, вы, наверное, не могли поверить, что это вы. Осознание того, что именно так вас слышат другие, было потрясением. Точно такое же потрясение может вызвать точная фотография, показывающая, как в действительности вы выглядите.

Правильное духовное руководство дает нам именно этот спасительный шок самоузнавания. Наставник – это фотоаппарат, магнитофон, показывающий вас самим себе такими, какие вы есть. Это действительно может стать шоком, но он вам необходим. Вы стремитесь к нравственному и духовному совершенству. Это требует коренного исправления недостатков. Но сперва вам надо понять, кем вы являетесь на самом деле.

Эскрива говорит: «Ты считаешь себя важной птицей. 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.

Будьте искренни. Оставьте страх показаться такими, какие вы есть. Будьте послушны тому, что говорит наставник.

Чтобы найти подходящего духовного наставника, проявите как можно больше благоразумия и внимательности, как вы бы это делали, подбирая супруга или подходящую школу для вашего ребенка.

¹ Х. Эскрива, *Путь*, 63.

Наставником должен быть человек, способный объективно судить о характере людей. Это может быть друг, но никогда – супруг или супруга. «Благоразумная и любящая дружба, являющаяся необходимым условием подлинного духовного руководства, не имеет ничего общего с интимностью чувств и ставится под угрозу этой интимностью»¹.

Ищите мудрого, зрелого и глубоко благочестивого советчика в местной церкви, синагоге или мечети или же среди членов семьи или близких друзей.

Но о чем можно говорить с духовным руководителем? О многих вещах или о немногом. Вы можете сами установить основные правила беседы с наставником. В любом случае требуется усилие, чтобы обратиться к той области жизни, которая нуждается в усовершенствовании, к дефектам и недостаткам, которые не позволяют вам быстро идти вперед. Время от времени у вас может просто возникать необходимость отвести душу, рассказав о неожиданных радостях или горестях, с которыми вы сталкиваетесь.

Нужно посещать духовного наставника по крайней мере раз в месяц, а еще лучше – раз в неделю или в две недели. Встречи не должны длиться долго. Полезно делать заметки и записывать рекомендации относительно моментов, нуждающихся в усовершенствовании. Молитесь о том, что вы наметили себе, осуществляйте свои решения и обсуждайте их на следующей встрече. Никогда не уходите, не договорившись о следующей встрече.

Эрнесто Кофиньо, выдающийся латиноамериканский педиатр, сделал регулярное духовное руководство частью своего жизненного плана. Он так писал об этом опыте: «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»².

Жизненный план

Испытание совести и духовное руководство – неотъемлемая часть жизненного плана. Этот план начинается с желания служить Богу и людям без остатка и воплощается в практической программе возрастания в добродетели.

Жизненный план включает в себя регулярные духовные упражнения в течение дня или недели – духовное размышление (беседа с Богом), обращение к Матери Божией,

¹ J. Pieper, *Prudence*, p. 56.

² См. J.L. Cofiño and J.M. Cejas, *Ernesto Cofiño*. Madrid: Rialp, 2003, p. 124.

частая исповедь и частое причащение (для представителей других религий речь, соответственно, может идти об использовании их собственных религиозных практик).

Жизненный план – не самоцель, а средство, которое помогает достичь единения с Богом. Эскрива говорит: «Не пытайся сделать очень многое. 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.

Этот последний пункт жизненно важен. Божественная сила, получаемая благодаря реализации жизненного плана, должна отразиться на исполнении наших повседневных обязанностей. Это означает героически переживать каждый момент дня: вставать пунктуально, не нежась в постели после звонка будильника; работать добросовестно, не предаваясь несбыточным мечтам и не убивая время зря; избегать искушения сперва выполнить приятное задание и отложить менее приятное на потом; делать свою работу как можно лучше; тактично поправлять подчиненных, даже если это неприятно; подчиняться избранному графику молитвенного размышления, даже если мы чувствуем рассеянность или у нас нет настроения; сохранять дружелюбие в отношениях с людьми, которые нам не слишком симпатичны; улыбаться, когда этого совсем не хочется делать; мириться с маленькими и большими неудачами; заниматься с детьми, приходя вечером домой, даже если мы устали до смерти; есть то, что нам дают, даже если это нам не по вкусу; нести свет Христов всегда и везде, куда забрасывает нас судьба.

Если мы научились делать все это, значит, мы одержали самую великую победу из всех возможных.

¹ Х. Эскрива, *Друзья Божии*, 149.

ЭПИЛОГ

Солженицын однажды заметил: «Если б это было так просто! – что где-то есть черные люди, злокозненно творящие черные дела, и надо только отличить их и уничтожить. Но линия, разделяющая добро и зло, пересекает сердце каждого человека. И кто уничтожит кусок своего сердца?»¹

Своим безошибочным стратегическим взглядом Солженицын проник в суть дела – в человеческое сердце.

Те, кто готов обратить свои сердца, становятся лидерами. Те, кто предпочел бы этого не делать, – аутсайдеры.

Быть лидером значит не удовлетворяться достигнутыми результатами. Лидеры всегда в движении, в пути, они меняются. Они стараются совершенствоваться всю свою жизнь.

Лидерство не исключает никого. Оно может сопровождаться славой или нет, но оно всегда сопутствует добродетели – иначе это не подлинное лидерство. Лидерство всегда в пределах нашей досягаемости. Это то, чего ожидает от нас Бог, а Он не предназначает нас к неудаче.

Добродетель способствует успеху в профессиональной и личной жизни, но не гарантирует его. Она может привести к остракизму (Солженицын, Эскрива, Лежен) или даже к смерти (Столыпин, Мор, Жанна д'Арк).

Но она точно сделает нас маяком для тех, кто знает и любит нас и следует по проторенному нами пути. Как истинны слова Эскривы: «Неустанно смиряй себя в малом <...> и ты с помощью Божией укрепишь свою волю. Так ты научишься владеть собой и станешь лидером, чтобы убеждать, вдохновлять и увлекать личным примером, а именно: словом, знанием, силой своего духа»².

Да, плодотворное сочетание смирения, самообладания и великодушия – вот путь эффективного лидера!

Позвольте мне закончить эту книгу советом, почерпнутым из моего собственного опыта: если по временам ваши недостатки или неудачи приводят вас в отчаяние и вы

¹ А. Солженицын, *Архипелаг ГУЛАГ*, первый том, часть первая, глава 4.

² Х. Эскрива, *Путь*, 19.

чувствуете, что не можете продолжать ваше движение к совершенству, вспоминайте слова Священного Писания: «Человекам это невозможно, Богу же все возможно»¹.

¹ Мф 19:26.



Петр Столыпин



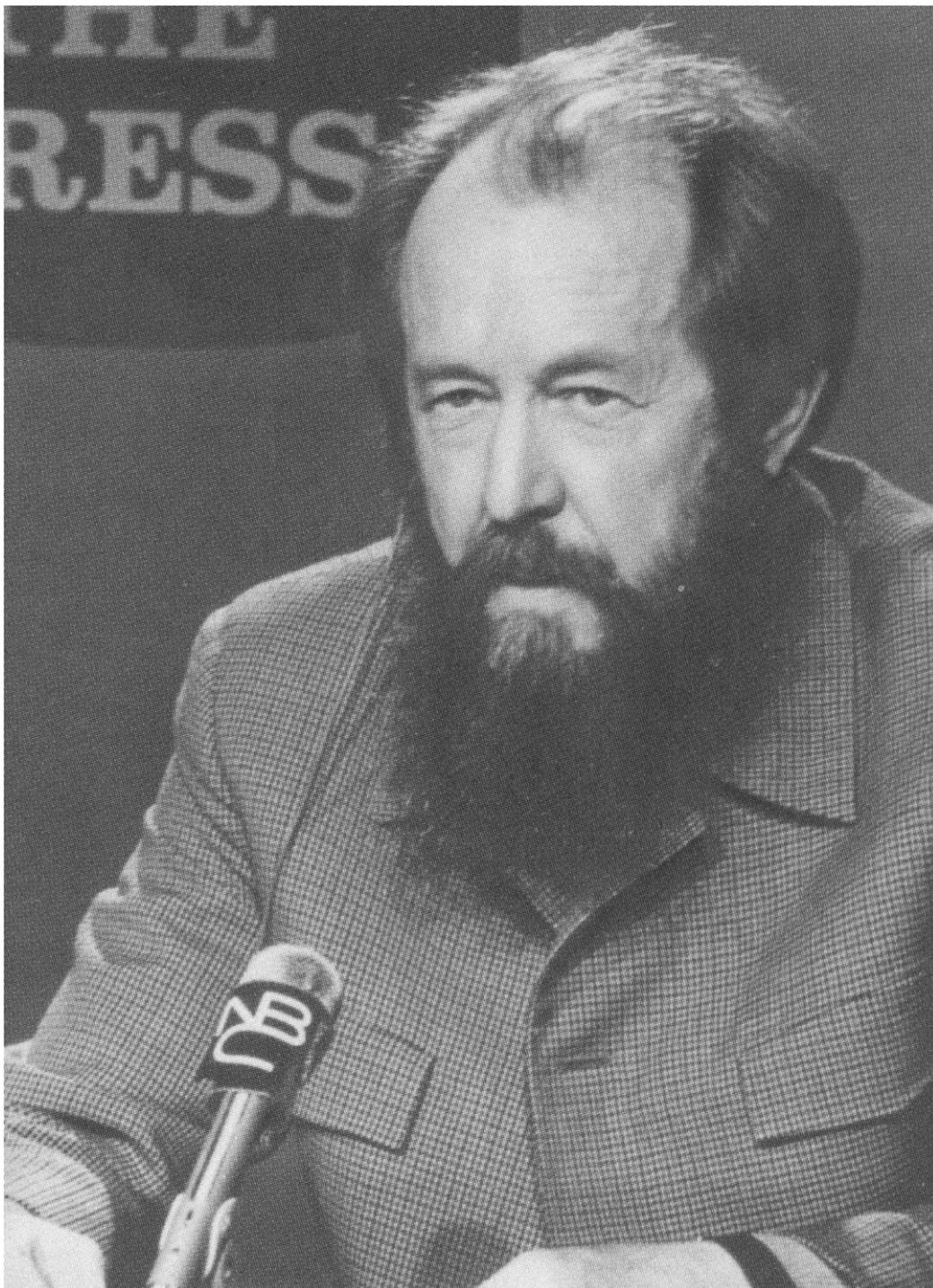
Корасон Акино



Жером Лежен



Франсуа Мишлен



Александр Солженицын



Робер Шуман



Рональд Рейган



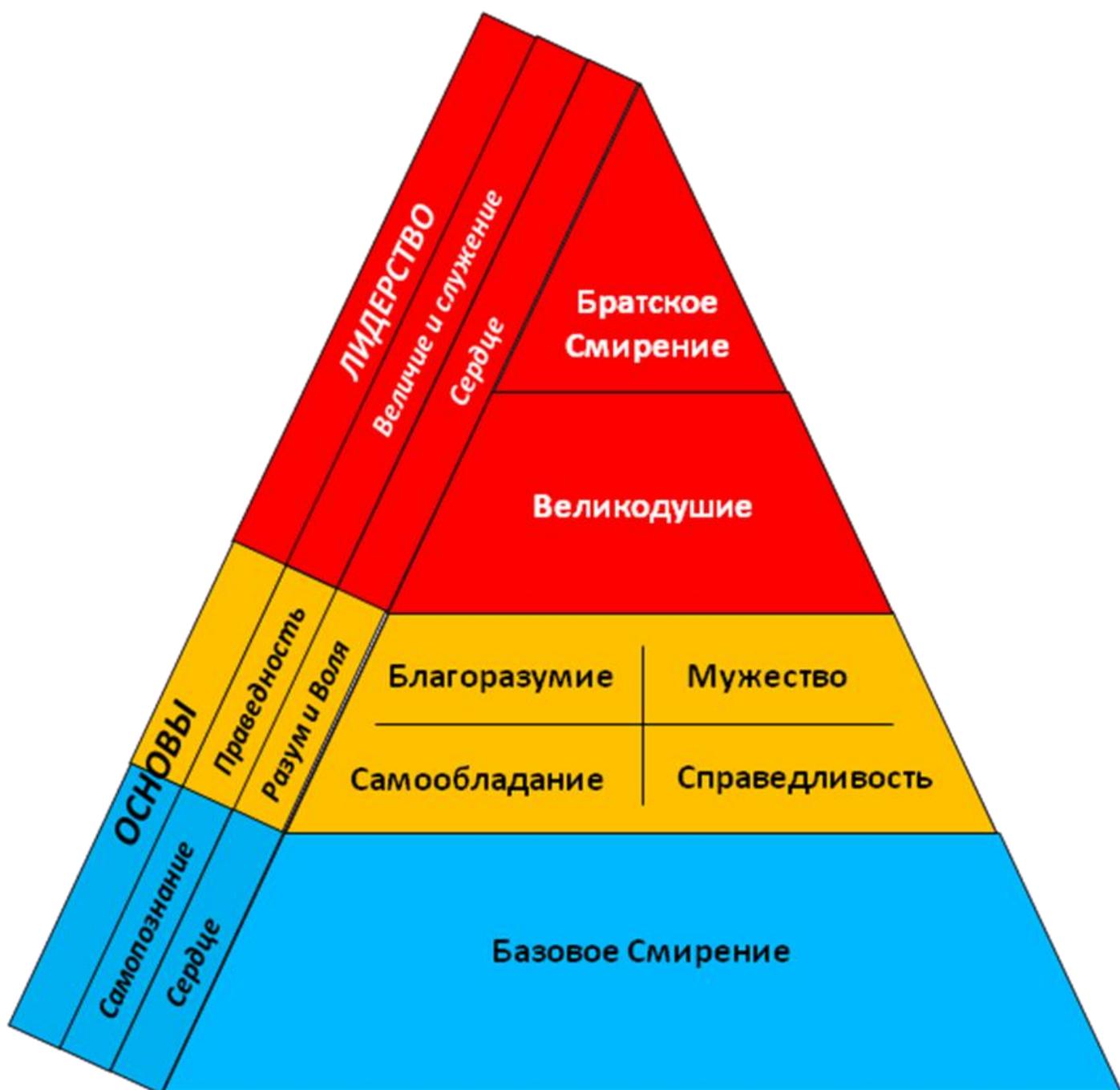
Карл фон Габсбург



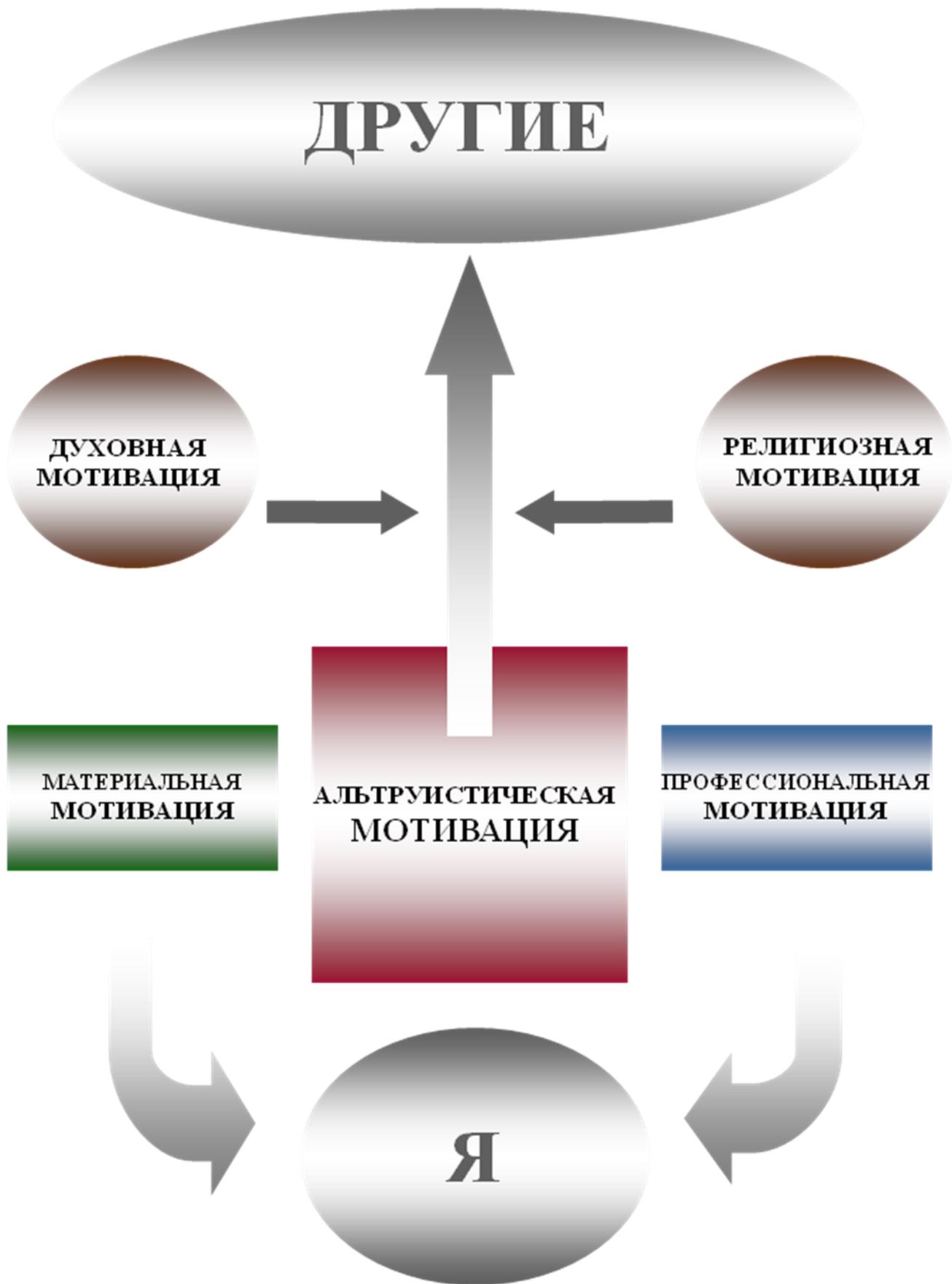
Хосемария Эскрива



Иоанн Павел II



ПИРАМИДА НРАВСТВЕННОГО ЛИДЕРСТВА



ДРУГИЕ

**ДУХОВНАЯ
МОТИВАЦИЯ**

**РЕЛИГИОЗНАЯ
МОТИВАЦИЯ**

**МАТЕРИАЛЬНАЯ
МОТИВАЦИЯ**

**АЛЬТРУИСТИЧЕСКАЯ
МОТИВАЦИЯ**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
МОТИВАЦИЯ**

Я

