

Алгоритмы лидерства

Юрий Лужков

История человечества, прогресс общества или его стагнация и регресс, развитие государств и этносов на всем протяжении разумной жизни на земле связаны с личностями, которые мобилизовывали людей на достижение значимых социальных целей. Эти личности объективно возвышаются не только над носителями массового усредненного уровня, но и над элитами. В социальной практике их называют лидерами. Носителями власти.

Обращаясь к теме лидера и лидерства мы понимаем неизбежные параллели с дискуссиями о роли личности в истории. В недавнее советское время эта роль трактовалась в грубо-социологическом контексте: есть народные массы, есть исторические закономерности, и есть некие личности во власти, массами же туда и выдвинутые. Роль этих личностей в такой трактовке близка к смехотворной: уловить исторический «момент» и погромче сообщить об этом заждавшимся народным массам. (Характерно, что для В.И. Ленина (Ульянова) теория делала исключение, наделяя его не только сверхгениальностью, но и как бы вечной жизнью, о чем сообщалось с поэтическим жаром: «Ленин и сейчас живет всех живых — наше знамя, сила и оружие!»).

Между тем, фактическая роль личности в истории многократно больше и значимее, чем отведенная ей коммунистическими пропагандистами. Это давно уже аксиома. Собственно, в известном смысле история человечества есть история его развития через деяния лидеров, через действия власти. У исторических сдвигов, у больших побед, у громадных достижений — есть имя. И это не порядковый номер исторического периода, а имя, которое олицетворяет свое время.

Примером тому может служить эпоха правления Петра I и эпоха правления Екатерины II. Император и императрица, эффективные реформаторы, оставившие по себе глубокую историческую память, прогрессивные и противоречивые государственные строители... невозможно даже в самом кратком виде перечислить различные их схожие и несхожие ипостаси. Есть схожие, что понятно и естественно с учётом «должности» Петра и Екатерины, а несхожие лежат в особой и крайне важной сфере. Могучие, но предельно, парадоксально разные лидеры.

В ёмкой поэтической форме сказано, возможно, главное.

Александр Пушкин о Петре I:

О мощный властелин судьбы!
Не так ли ты над самой бездной,
На высоте, уздой железной
Россию поднял на дыбы?

Гавриил Державин о Екатерине II:

Твою к нам милость, мать народа,
Мне всю удобно ль исчислять?
Произвела тебя природа,
Чтоб всю вселенну удивлять!
Чем дале век твой протекает,

Тем боле смертных ущедряет.
Младенцам жизни ты спасаешь,
Законы старым пишешь ты,
Науки в юных расширяешь,
Селишь обширны пустоты.

Современники считали Петра I и великим благом для России, и явившимся на землю антихристом. Насколько круты, часто беспощадны и жестоки были методы его правления, настолько же необходимо было государству укрепиться, модернизироваться, состояться геополитически, приобрести знания и технологии, отладить военную составляющую, раздвинуть пограничные пределы до естественных потребностей империи. Вытряхнуть бояр из нелепых длиннополых кафтанов, одеть в рабочую одежду и в военный мундир, приучить тратить силы и вкладываться умом и душой в мирный труд и в ратную победу — это была задача не для безвольного и бессильного, каких на вершине российской власти перебивало изрядное число.

Век Петра был веком жестоким, потому-то «окно в Европу» он «прорубил». В этой исключительно ёмкой метафоре мы слышим желанное и необходимое «окно в Европу», но невольно забываем жёсткое и жестокое «прорубил».

В России, устраиваемой Петром, многое держалось не на столь необходимой государственной дисциплине, гражданской ответственности, человеческом достоинстве (что было бы лестно для нашего национального самосознания), но во многом на страхе. Конкретнее — на страхе потерь. И не только материальных — доходов, имений, промыслов, привилегий, но и — самой жизни.

С другой стороны, при Петре I отменно работал «социальный лифт», в дела государства были введены именно что дельные люди из разных слоёв общества.

Петра боялись, Екатерину любили.

Возможно, это упрощение, но на наш взгляд — лишь укрупнённое, обобщённое определение того, всякий раз уникального для государства, особого «климата», который создаётся исключительно сверху и который значит бесконечно многое для судеб людских и судьбы Отечества.

Известно, государство — аппарат насилия. Широко понимаемого, разумеется. И в некотором числе случаев даже и благотворного, как благотворно, например, наделение письменностью ранее не знавших её народов.

Есть, однако, и иное насилие — не столь гуманитарно окрашенное. Общий алгоритм мировой (не только, подчеркнём, российской) истории насилия своеобразно прост, но лишь на первый взгляд. (Делаю это краткое отступление в силу необходимости, говоря о проблеме лидерства, взять в расчёт и радикально острые или гармонично гуманные проявления феномена лидерства на вершине государственной власти).

Алгоритм же действительно якобы прост: гуляющую по головам беспощадную дубину главы первобытного племени последовательно сменяют на протяжении цивилизационного пути иные орудия увещевания. Не столь кровожадно красноречивые, трансформировавшиеся через темницу, яд и кинжал вплоть до Закона и Права. Эпоха Возрождения, век Просвещения, социальные революции ради всемирного счастья — всё это, так или иначе, пошло в дело, мы

многое поняли, многому научились, мы живём в XXI веке, и, согласитесь, нам ли жить в печали?

Никто не хочет соглашаться. Потому что, например, нам на голову может свалиться более-менее мощная бомба. Или прилетит с далёкого моря нежданная крылатая ракета. Или, помолясь тому богу, в которого не верит, обезумевший террорист подорвётся вместе с сотнями невинных людей. Или устроит государственный переворот одна партия-клан для свержения другой партии-клана.

Или же правитель-временщик сдуру, из болезненного для себя сопоставления масштабов личности, изгонит из власти лучшего и полезнейшего для государства деятеля.

Все эти проявления насилия — проявления власти.

Может ли она не быть жестокой, в особенности, если хочет быть сильной? Есть ли сила — агрессивная и не всегда справедливая — непременная и необходимая составляющая власти?

Есть ли однозначный ответ на эти вопросы?

Однозначного нет. В принципе же разобраться в этом можно, и человеческая мысль никогда не оставляла таких попыток. Достаточно вспомнить хотя бы Сократа, нравственно (и философски, и интеллектуально) победившего именно что сильную и жестокую власть. Не спишем со счетов трудов Макиавелли. Это учёные, не властители. Но до бесконечности интересно вчитываться в труды «практиков». Потому вот хотя бы из работ Ленина разных лет: «Партия у власти защищает «своих» мерзавцев», «Мы грабим награбленное», «Хороший коммунист в то же время есть и хороший чекист», «Честность в политике есть результат силы, лицемерие — результат слабости».

В 1914 году будущий вождь мирового пролетариата высказался в привлекательном роде: «Мы не хотим загонять в рай дубиной».

Несколько позднее Россия сполна оценила честность этих слов.

Из Сталина приведу лишь две цитаты, и пусть читатель оценит их по достоинству: «Отмирание государства придет не через ослабление государственной власти, а через ее максимальное усиление», «Одним страхом нельзя удержать власть. Ложь оказалась не менее необходимой».

Что это, если не апологетика силы, ни в чём себя не сдерживающей и не ограничивающей, прущей к назначенной цели без оглядки на кровь и муки?

Да, было создано государство, и мы далеко не склонны перечёркивать советский период нашей истории, ибо беспамятство — это насилие над прошлым и будущим, но невозможно уйти от вопроса о цене наших достижений и побед в пересчёте на единицу человеческого страдания. И — разве хоть кто-то убеждён до конца, что не было иных вариантов действий, менее человечески затратных и более эффективных.

Были. Не использовались. В результате СССР не существует.

Возвращаясь, с учётом этого экскурса в XX век, в эпоху Петра, мы не можем не спросить себя: вынужденно ли жесток он был? Возможно ли было реформировать Россию либеральными методами? Был ли, в конце концов, Пётр I действительно эффективным реформатором (этот вопрос не из праздных, ибо в современной исторической науке существует и альтернативная точка зрения).

Предоставляя моим молодым читателям — будущим и потенциальным лидерам в сфере власти — подумать над этими вопросами, ограничусь констатацией очевидного: власть практически не бывает свободной в принятии глобальных решений в сфере развития. Такие решения носят объективный характер, они исторически обусловлены. Но власть имеет большой набор инструментов и методов реализации своих решений. Выбор этих инструментов и методов определяется многими параметрами, не последним из которых является тип личности лидера, его нравственный уровень, его интеллектуальное качество.

Если же речь идёт не о развитии государства, а о вульгарном властолюбии, интересах клана либо «семьи», жажде наживы, врождённой склонности к насилию либо каком-то ином пороке, особенно страшном в перспективе государственного масштабирования, то государство обречено на мучительную деградацию, более или менее долгую, но неизбежную. Чреватую к тому же жесточайшими потрясениями и утратами.

Это тем более опасно, что историческое время ускорилося. Часы истории идут быстрее и быстрее, конкуренция стала системной и всеобъемлющей, а потому, реально, промедление смерти подобно.

Нам, наследникам Петра и Екатерины, нам, исчисляющим историю России веками трудов и побед, преступно не думать об этих угрозах.

Возвращаясь к сопоставлению эпох Петра I и Екатерины II, мы видим некий удивительный феномен, выразившийся в том, что при Екатерине I Государство росло и богатело, а государственно-целесообразное насилие если не минимизировалось, то всё-таки уменьшилось в масштабах. Непосредственно оно было проявлено при подавлении крестьянского восстания под предводительством Емельяна Пугачёва, но тут речь шла о спасении и утверждении самих основ государства, да и сила столкнулась с силой, а не с пустотой.

Общие же принципы обустройства российской жизни были представлены самой Екатериной II.

1. Нужно просвещать нацию, которой должно управлять.
2. Нужно ввести добрый порядок в государстве, поддерживать общество и заставить его соблюдать законы.
3. Нужно учредить в государстве хорошую и точную полицию.
4. Нужно способствовать расцвету государства и сделать его изобильным.
5. Нужно сделать государство грозным в самом себе и внушающим уважение соседям.

Есть и афористически глубокое и само за себя говорящее её изречение: «Любить Богом врученных мне подданных я за долг звания моего почитаю...».

Конечно, стилистика принадлежит её веку, зато лексика не архаична и для нашего уха.

Каким-то образом идеализировать Екатерину II не приходится по той хотя бы причине, что она была совершенно трезвомыслящей самодержицей и прекрасно представляла себе реальные, а не желательные пределы реформирования России. Об этом убедительно свидетельствует её запись о беседах с философом-просветителем Дени Дидро: «Я долго с ним беседовала, но более из любопытства, чем с пользой. Если бы я ему поверила, то пришлось бы преобразовать всю мою империю, уничтожить законодательство, правительство, политику, финансы и заменить их несбыточными мечтами. Я ему откровенно сказала: «Г. Дидро, я с большим удовольствием

выслушала все, что вам внушал ваш блестящий ум. Но вашими высокими идеями хорошо наполнять книги, действовать же по ним плохо. Составляя планы разных преобразований, вы забываете различие наших положений. Вы трудитесь на бумаге, которая все терпит: она гладкая, мягкая и не представляет затруднений ни воображению, ни перу вашему, между тем как я, несчастная императрица, тружусь для простых смертных, которые чрезвычайно чувствительны и щекотливы».

Безупречно логичная точка зрения. Хотелось бы только обратить внимание на учёт того, что простые смертные «чрезвычайно чувствительны и щекотливы», и вот такого учёта ни в записях Петра, ни в пересказах его мыслей современниками не сыскать при всём усердном желании.

Вызывает понятную симпатию и ироничное самоопределение «несчастливая императрица».

И как не восхититься следующим её суждением: «Рабство есть политическая ошибка, которая убивает соревнование, промышленность, искусства и науки, честь и благоденствие».

В особенности если сопоставить это суждение ещё с одним: «Я думаю, мало людей в России даже подозревали, чтобы для слуг существовало другое состояние, кроме рабства».

Стиль правления, суть правления, эффективность правления Екатерины II — феноменальны, блестящи, по-своему драматичны, окутаны легендами, мифами, историческими анекдотами — как, впрочем, и вся её яркая жизнь женщины невероятной судьбы и необыкновенного таланта.

В нашем же локальном сопоставлении двух великих устроителей России поучительно то, что характер лидерства складывается из множества факторов, является проявлением многих закономерностей, определяется разнонаправленными порой интересами, а во многом и составом собственно личности правителя.

Правила лидерства

Важно понять тому, кто стремится стать лидером, что в известном смысле правила лидерства едины для всех уровней власти. Не единообразны, разумеется, но именно сущностно едины. А потому — смело черпайте из сокровищницы исторического и современного опыта.

Говоря о феномене лидера и лидерства во власти, мы берем в сферу анализа не только вершинные проявления лидерства как одного из главных факторов развития человечества, но и лидерство как уникальный институт первенствования, осуществляемого на различных уровнях и этажах социального здания.

Почему, собственно, об одном человеке говорят, что он — прирожденный лидер, а о другом, что он воспитал в себе лидерские качества. Замечу, что эти рассуждения касаются тех или того, кто уже состоялся как лидер. Мы прекрасно понимаем, что без реализации врожденных или самовоспитанных лидерских качеств никакого лидерства не бывает. Так, в одной из немногих монархий рядом с тронem стоят несколько принцев, королем же в свой срок станет лишь один из них. И даже введение его в высокий сан не означает автоматически, что он станет подлинным лидером нации, ибо сын гениального художника — не обязательно художник, а, например, дочь простой рабочей не обязательно повторит скромную судьбу своей замечательной матери, но может подняться на вершины общественной иерархии. Так, одна советская ткачиха — Валентина Терешкова — стала первой женщиной-космонавтом, а впоследствии и законодателем. «Чайка» (космический позывной В. Терешковой) взлетела высоко.

Все ли молодые люди хотят стать лидерами? Казалось бы, ответ очевиден: если уж не все, то, конечно, большинство. В этой якобы очевидности таится ложная трактовка стремления к лидерству как свойства, присущего молодым в принципе и никак не обусловленного социальными обстоятельствами.

Если воспринимать в качестве лидеров молодых людей, нацеленных на создание, например, собственного бизнеса (а это в конкретных обстоятельствах есть реализация лидерских амбиций), то мы будем несколько удивлены результатами социологического исследования, представленного авторитетной российской газетой «Ведомости» (публикация от 24 июня 2014 г.). Лидерами — создателями собственного бизнеса в России — стремятся стать всего лишь 2,6% опрошенных молодых людей, в то время как в развитых странах их количество превышает российский уровень в 5–10 раз.

Результаты других исследований конкретизируют предпочтения следующим образом: лидерами хотят стать 13% от общего числа опрошенных, остальные позиционируют себя так: 50% устраивает хорошая, интересная работа, но если их пригласят стать руководителями, они дадут согласие; 30% хотят иметь работу, но ни при каких обстоятельствах не согласятся быть руководителями, а 5–7% считают, что если у них будут минимальные условия для жизни, то они в принципе не хотели бы работать. (Хотел бы заметить, что немалый объем фактической власти в мире сосредоточен сейчас в руках бизнеса (транснациональных корпораций), что проявляется в послушном служении политического класса их интересам, а в конечном счёте — в феномене глобализации).

В распределении меры стремления к лидерству воплощается множество факторов в диапазоне от социального конформизма до реального понимания своего уровня, от убежденности, что природа не делает людей одинаково сильными до точной оценки российской среды как полувраждебной к бизнесу, в силу чего бизнес-карьера не имеет серьезных перспектив.

Многие молодые люди четко понимают, что лидерство (руководство) есть тяжелейшее бремя ответственности не только за себя и близких, но и за созданный тобой коллектив, то есть немалую, а иногда и огромную группу людей. В высшей степени реализации — за страну и народ.

Общеизвестно, что жизнь руководителя никто и никогда не назовет спокойной и размеренной. Люди видят, что руководитель живет в постоянном стрессе, компенсировать который не может, скажем, высокий уровень потребления — по той причине, что подлинным наркотиком становится работа. Термин «трудоголик» исчерпывающе описывает такой тип руководителя. И не все считают, что трудоголик счастлив.

В то же время мы не можем не восхищаться реализованным талантом крупного политика, бизнесмена, руководителя научного или творческого коллектива. Вспомним такие имена, как Сергей Королев и Игорь Моисеев. Они принадлежали людям разного дела, но и Королев, и Моисеев были корифеями в своей области, они стали легендами еще при жизни, и эти легенды воплощены в выдающихся достижениях созданных ими школ. Как не восхититься их гением, буквально преобразовавшим целые направления человеческой деятельности! Так или иначе, но у молодежи всегда есть порыв к лидерству. Даже самые точные исследования не учитывают того фактора, когда далеко не каждый будущий лидер открывает свои планы, хотя бы и анонимно. Есть основания полагать, что число людей с лидерскими устремлениями больше числа объявивших об этих устремлениях.

Хотелось бы обратиться к тем, кто испытывает стремление к лидерству, трезво осознает свои возможности, считая, что место в клубе лидеров для него недостижимо. Не в порядке

утешения, а исключительно для объективности подчеркнем, что гениев, природных, абсолютных по «набору хромосом» лидеров на земле исчезающе малые доли процента. В большинстве же известных отечеству и миру случаев лидерами становятся, а не рождаются.

Одного желая, зафиксированного у какой-то части молодого поколения, явно недостаточно для обретения лидерства. Чтобы повысить вероятность достижения цели обратимся к понятию достаточности и необходимости.

С необходимостью все обстоит достаточно ясно: лидерство необходимо вам, это смысл вашей жизни, вектор направления всех ваших усилий.

Условия достаточности требуют более детального обсуждения. В каких обстоятельствах, в какой среде, в какой профессии, в какой стране, при каком общественно-политическом строе вы хотите стать лидером?

В государстве и обществе должны сложиться определенные условия, должны наличествовать эффективные социальные механизмы для выявления потенциальных лидеров и определения для них «дорожной карты». Должен сформироваться социальный запрос на новую генерацию лидеров (в тоталитарном государстве было в известном смысле проще — проще, а не справедливее: талантливых конструкторов, инженеров, технологов изолировали от общества, давали задание «сделать», например, необходимый фронту самолет. Полное напряжение сил, своеобразная демократия равенства всех — от главного конструктора до чертежника — приносили удивительные плоды в виде активации новой плеяды талантливых специалистов. Не факт, что в нормальных условиях этот процесс тормозился бы, но факт, что такая концентрация сил и целей прошла через судьбы многих корифеев науки и техники периода СССР).

Наиболее сложным и противоречивым образом запрос на обновление лидерского корпуса формируется в политической сфере. Претендент на лидерство должен обладать целым комплексом качеств, которые служили бы главным: глубокому пониманию нужд и чаяний людей, умению выразить эти чаяния, способности сплотить вокруг себя в партийной структуре убежденных единомышленников, буквально переориентировать общество на решение новых задач.

У нас сейчас ощущается известный перекоп в сторону введения в лидерский состав тех лиц и персон, за кем не числится ни выдающихся достижений, ни новых идей. Отсюда круговая ротация в несменяемой кадровой обойме, отсюда дефицит новых ярких политиков, отсюда же объективная сложность пути в политику для тех, кто решил посвятить себя этой стезе. Возможности построить лидерскую карьеру в экономике сужены по такой же схеме, что и в политике. Клуб избранных является закрытым. Если же человек ставит перед собой простую, в сущности, задачу создания собственного бизнеса, достижения успеха в работе, то в стагнирующей экономике, ориентированной на продажу сырьевых ресурсов, сделать это в сотни раз труднее, чем в экономике развивающейся.

Если экономика является не рыночной, не конкурентной, а, скорее, является квазирыночной, то в ней непременно лидируют те, кто ближе к власти, к кому власть относится как к «своему». Примеров такого положения дел не счесть в современной России. Тем более когда власть, по сути, обслуживает избранную часть бизнеса, а бюрократия в целях удовлетворения собственного меркантильного интереса обставляет громоздкими препонами любое правильное решение. Подобного рода обстоятельства значительно осложняют стремление молодых одаренных людей к реализации в бизнесе.

По некоторым данным более семидесяти процентов российских студентов старших курсов стремятся после завершения учебы работать за рубежом. Это тревожная статистика. Хотел бы, тем не менее, подчеркнуть, что данные выводы вовсе не означают, что в современной России невозможна политическая или предпринимательская карьера. Вполне возможна, но предостерегаю: никто перед вами не будет стелить ковровую дорожку, никто не вызовет специально для вас «социальный лифт». Будьте готовы к тому, что лидерство — это борьба.

Выбор цели

Представляется, что будущий лидер должен в начале пути определиться с выбором цели в жизни. Две с половиной тысячи лет назад об этом говорил великий Сократ, а за сто лет до него — Пифагор, утверждавший, что определение жизненного пути должно осуществляться сразу же по получении начальных, базисных знаний. Далеко не случайно Пифагор придавал особое значение букве Υ греческого алфавита, полагая ее символом выбора пути. По Пифагору, получив начальные знания, молодой человек приходит к развилке жизненных путей и должен сделать свой выбор между «божественной мудростью» и «земной мудростью», обозначенными левой и правой частями буквы Υ .

Под божественной мудростью Пифагор понимал служение обществу (государственная служба, педагогика, медицина, образование, искусство), под земной мудростью — ремёсла, земледелие, скотоводство, промыслы.

Пифагор мудро предупреждал о невозможности, недопустимости смешения двух «начал», и был, конечно, прав.

Мысль о вреде смешения разных служений подтверждается вопиющими примерами из российской действительности, где порой персоны, занимающие высокие государственные посты, не мудрствуя лукаво, участвуют и в бизнесе. Возможно ли при этом не спутать «свою шерсть с государственной»?

Оставляю вам ответить на этот вопрос.

Далее Пифагор говорит о необходимости для страны разумного соотношения двух типов служения. Если большинство талантливой молодежи изберет «божественную мудрость», то неизбежно ослабнет «земная мудрость», то есть, в современной терминологии, экономика. Развитие страны будет этим приостановлено. Если же большинство предпочтет «земную мудрость», то результат будет столь же плачевным, но по другой причине: некому будет управлять государством, некому будет образовывать и воспитывать молодых, некому будет исцелять недуги старых.

Таким образом, задача разумной власти состоит в том, чтобы сформировать и обеспечить гармоничную полноту потенциала обоих направлений: того, которое обслуживает управленческие, социальные и культурные функции государства, и того, которое развивает экономику.

Времена Пифагора и Сократа давно миновали, но я советовал бы потенциальным лидерам, делающим свой выбор, задуматься о феномене лидерства двух этих титанов. Их гений пришел к нам через невообразимую толщу времени, через громадную череду изменений всей земной цивилизации, через нескончаемые попытки объявить их наследие архаичным и не имеющим смысла в реалиях новейшего периода истории.

Убежден, что и через следующие два с половиной тысячелетия не померкнет их мудрость, не станет менее актуальным их философское наследие.

Точно так же в памяти человечества останется представление об их несравненном ораторском искусстве, умении облечь глубокую мысль в чеканное слово.

Последнее примечание имеет к теме лидерства самое непосредственное отношение. Лидер должен уметь убеждать людей, в этом — одно из его предназначений. Он — создатель нового, и помня о другом Создателе, мы вспоминаем библейское: «В начале было Слово».

Пифагор, Сократ, Цицерон, Юлий Цезарь... В новейшей истории Ленин, Троцкий, Бухарин, Луначарский, Черчилль, Фидель Кастро — этот далеко не полный ряд вобрал в себя тех, кто вел за собой и словом, и делом.

Ораторское искусство может служить силам зла. Достаточно упомянуть хотя бы Гитлера, Геббельса и Муссолини...

Что же такое ораторское искусство? (Заметим, что никто и никогда не говорил «ораторское ремесло»). Умение в совершенстве владеть ресурсами речи, эмоционально усиливать и подчеркивать смыслы, выстраивать выступление в соответствии с безупречной логикой и, как результат, делать людей единомышленниками — вот, пожалуй, достаточно краткое определение ораторского искусства.

Это редкий дар, но такому искусству можно учиться, начиная с очевидно необходимых навыков.

Совет из моего личного опыта: перед выступлением составьте план того, что вы хотели сказать. Тщательно запомните последовательность вопросов, можно даже записать их. Помните при этом, что иногда непосредственно в момент выступления ваше мобилизованное сознание может подсказать неожиданный смысловой поворот, острую мысль, неожиданное, но яркое и уместное слово.

Если это происходит, то вы можете считать себя начинающим оратором с хорошим потенциалом, ибо импровизация всегда высоко ценилась в ораторском искусстве.

Старайтесь никогда не читать речь по бумажке. Готовые формулировки в устной речи могут поблекнуть, а вот логическая схема речи с опорой на яркие мысли и блестящие определения никогда не подведет того, кто не погрязает взглядом в готовый текст.

Не говорите длинными предложениями, не громоздите деепричастные обороты, следите за тем, чтобы внимание слушателей не только не слабело, но периодически достигало высших уровней. Одна из точных примет предельной концентрации внимания — внезапно наступившая абсолютная тишина в зале. Приготовьте те краткие, яркие слова, которые взорвут эту тишину оглушительными аплодисментами. И пусть эти слова станут концентратом вашего выступления.

Не перенасыщайте выступления специальной терминологией, наукообразными оборотами, узкопрофессиональной лексикой. Вот пример: народная мудрость предостерегает: «Нельзя носить воду в решете».

А вот квази-высоконаучная версия этого мудрого утверждения: «В результате длительных натуральных экспериментов подтверждена экономическая нецелесообразность транспортировки жидкофазных продуктов в сосудах с перфорированным днищем».

Надо ли говорить, что псевдонаучный стиль девальвирует простую и ясную мысль, вводит слушателей в недоумение, рождает у них неприятие всего сказанного.

Старайтесь говорить емко и коротко. Это не означает, что ваше выступление должно уложиться в объем поздравительной телеграммы, но и чрезмерно разбухать оно тоже не может.

Когда говорят «Лучше бы он жевал резинку, чем говорил», — это верный знак того, что горе-оратор запинался и путался, терял мысль и не находил нужного слова, начинал бормотать и отходить от темы.

За косноязычием стоят незнание предмета выступления, неуверенность в своей позиции. Это самое худшее, что может случиться с оратором.

Перед выступлением приходит чувство естественного волнения. Не надо его бояться, это всего лишь примета начавшейся концентрации внимания и воли. Иногда волнение может заставить забыть все то, что было заготовлено для выступления, когда, как говорится, «все из головы вылетело».

Если такое происходит с вами, то вам необходима репетиция речи перед зеркалом, перед домашними или доверенными консультантами.

Мой первый руководитель Николай Феста однажды сказал мне, что каждое ответственное выступление он многократно проводит в домашнем кругу — доброжелательном, но очень требовательном.

Казалось бы, лишняя трата времени и энергии. Это не так. Его публичные выступления были блестящими по форме, глубокими по мысли, они буквально завораживали аудиторию, делая людей союзниками выступавшего.

Проверка вашего ораторского уровня — это выступление перед небольшой или хотя бы среднего размера аудиторией. Такое выступление даст вам материал для необходимой коррекции ваших ораторских навыков.

Мне как-то довелось наблюдать тренировки в ораторском искусстве молодых буддийских монахов. Они разделились на группы по три человека, и в каждой из этих групп один монах горячо убеждал в чем-то двух своих слушателей. Те внимательно слушали и знаками одобрения стимулировали выступление, а если не одобряли, то это означало, что они не убеждены в верности мысли или точности слова выступающего.

Вы научились говорить и убеждать, вы смогли собрать свою команду единомышленников, почувствовали, что называется, нерв времени, поймали свою волну. Начинается важнейший для лидера этап — научиться работать с людьми. Это очень сложно, но, освоив всю полноту взаимоотношений с подчиненными или соратниками, можно получить не только политический, творческий или коммерческий успех, но и испытать подлинное наслаждение сродни тому, которое испытывает выдающийся дирижер во время триумфального выступления руководимого им оркестра.

Любопытно в связи с этим рассмотреть результаты исследования американских ученых, выявивших первоочередные приоритеты опрашиваемых. На первом месте стоит здоровье, а вот на втором, очень и очень важном, — как разбираться в людях, как жить с ними в ладу, как позиционировать себя в коллективе.

Лидер должен уметь разбираться в бесконечном количестве характеров, настроений, влияний, предпочтений, внутренних связей и зависимостей людей. Все это многообразие должно быть открыто его внутреннему зору.

Может показаться, что во все эти хитросплетения невозможно вникнуть. Это не так. Есть ряд правил и принципов, позволяющих «вводить стихию в берега», налаживать взаимодействие и гармонию отношений между людьми ради достижения успеха в общем деле.

Первый из этих принципов кажется простым: в вашем коллективе все и каждый должны быть мои мотивированы на достижение успеха. Все вместе и каждый в отдельности.

Вспоминаю своего великого учителя — министра химической промышленности СССР Л.А. Костандова. Будучи молодым, начинающим работником министерства, я был приглашен к Костандову на совещание по организации нового производства пластмасс. Вопрос был в целом ясен, и хорошо подготовленное совещание быстро закончилось. Я набрался смелости и сразу же по окончании короткой дискуссии подошел к Костандову. Зная его доброжелательность, я решился высказать свое мнение в том плане, что мне показалось, что министр задолго до совещания досконально знал задачу и предвидел решение.

Костандов выслушал меня со свойственным ему вниманием и пояснил, что его цель заключалась в том, чтобы каждый участник совещания стал соавтором принятого решения. После этого, добавил министр, он может быть уверен в успехе.

Этот урок я воспринял и навсегда усвоил. В дальнейшем такой подход уже в моей самостоятельной работе крупного руководителя неоднократно приносил необходимый результат.

Итак. Сделай своих подчиненных соавторами идеи, создай рабочую атмосферу ее обсуждения, чтобы каждый почувствовал свой вклад с обязательным акцентом на полезность внесенных предложений — и успех станет гораздо более вероятным.

Подбор кадров — еще одна из главных забот руководителя, а зачастую первая и главная ваша задача. Старайтесь создать ситуацию «исторического оптимизма» в своем коллективе, двигайте по служебной лестнице тех, кто проявил себя в деле. Люди должны расти вместе с развитием вашего дела.

Никогда не доверяйте льстецам, потому что они либо подведут, либо, в худшем варианте, предадут. Близкий мне генеральный конструктор стратегических ракет В.Ф. Уткин, создатель грозной «Сатаны», говорил, что он старается выращивать свои кадры, а не брать людей со стороны. Когда приглашаешь кого-то со стороны, он на первых порах кажется тебе идеальным, лишенным недостатков, которые есть у твоих сотрудников. На проверку оказывается, что вновь прибывший не только далек от идеала, но и отличается от твоих сотрудников в худшую сторону. В этом случае в коллективе может сложиться довольно напряженная атмосфера, ибо люди не понимают логику твоего решения, видят, что их карьерный рост приостановлен неизвестно ради чего.

Разумеется, бывают исключения, когда необходимо взять в коллектив нового человека, но общее правило гласит, что для успеха дела вы должны дать перспективу своим сотрудникам.

Каждого из них вы должны глубоко чувствовать, понимать к какому психологическому типу он относится, каков его темперамент. Если вы будете давать массу оперативных поручений спокойному, сосредоточенному и уравновешенному сотруднику, то вы просто разбалансируете его, выведете в ситуацию необходимости принятия быстрых решений. Это не его стихия. Он более полезен в ситуации спокойной, сосредоточенной деятельности, где востребованы особая тщательность, глубокий вдумчивый анализ, просчет вариантов развития процессов и событий. Если поручить ему серьезное задание, требующее именно его качеств и навыков, результат может быть феноменальным.

Холерика же, например, никогда не останавливайте и не сдерживайте, он лучше работает на высоких оборотах, но ему не следует поручать решение фундаментальных аналитических задач. Он не справится с ними, ибо не расположен к долгим сосредоточенным размышлениям.

Флегматик и холерик должны выходить на свои орбиты и высоты, на свои темпы работы. Не забудем, однако, и чеховского определения: «С виду он флегма, но в душе порядочная бестия». Бывает и такое.

Лидерство включает в себя не только политический, общественный, личностный аспекты, но и важнейшую психологическую составляющую. Формирование комфортного и творческого психологического климата, создание особой «культуры мира и созидания» — важнейшая задача лидера, руководителя.

Несколько советов, как этого достичь, реализуя простые на первый взгляд, но важнейшие, как показывает практика, решения. Начнем с того, что в вашем окружении мы, безусловно, имеем дело с личностями. Им далеко небезразлично, как к ним относится лидер, как воспринимает их окружение, что думают о них коллеги. Для настоящей личности эти обстоятельства бывают зачастую важнее материального обеспечения, хотя и оно не лишнее.

Оберегая свою личность

Руководитель должен уважать сотрудников, но как уважать того, кто работает не в полную силу, делает ошибки? Для таких случаев существует простое правило: поощряйте прилюдно, критикуйте с глазу на глаз. Не устраивайте публичных разносов, потому что они портят настроение во всем коллективе, вызывая у людей боязнь или отказ от инициативы. «Инициатива наказуема» — таков был народный ответ на действия власти в советский период, а зеркальным его отражением стал вопрос: «Тебе что, больше всех надо?».

Пригласив неудачника к себе, не начинайте его немедленно распекать. Скажите ему, что вы его цените, что в недалеком прошлом он хорошо делал свою работу и вы помните об этом. И лишь после такого вступления скажите человеку самые горькие, по-настоящему честные слова о его нынешнем неудачном решении.

Такой «контрастный душ» запомнится навсегда. Работник поймет, что вы его не «перечеркнули», что помните его успехи, а потому примет самую суровую критику как своего рода помощь. Через некоторое время вы с изрядной долей изумления увидите как он прибавляет в работе, как он стремится выйти в лучшие. Моя многолетняя практика руководителя безусловно подтверждает эффективность этого метода.

Если работник окончательно непригоден к работе в коллективе, если он не приносит пользы, потому что не способен ее приносить, с ним надо расставаться. Но и в этом случае следует обеспечить некоторую долю психологического комфорта, не спровоцировать развитие неприязни и враждебности.

Давайте согласимся с тем, что понятие «Я» есть ключевое и важнейшее для личности. Большинство людей оно охраняется и защищается лучше, чем соответствующие службы охраняют, например, ядерный объект. Это не преувеличение: человек бережет своё Я, свою самооценку и не переносит покушений на этом направлении. Кого в первую очередь вы ищете глазами на общей фотографии? Естественно, себя, а уж потом разглядываете всех остальных. Это не эгоизм, а всего лишь психологическая и социальная норма, неотменимая закономерность.

Оберегая свою личность, человек оберегает свою честь. Даже в песенный жанр вошел постулат о личности: «Душу Богу, сердце даме, жизнь государству, честь — никому».

Чтобы оставить в истории свои имена, люди тратят миллионы личных средств, совершают смертельно опасные подвиги, идут на огромные риски. Множество больниц, театров, библиотек, музеев построено на пожертвования, и эти объекты носят имена жертвователей (например, Международный центр Рокфеллера).

Не у всех, однако, имеются большие деньги. В мэрию Москвы пришло однажды предложение сделать в одном их храмов стену, на каждом кирпиче которой была бы запечатлена фамилия человека, пожертвовавшего на этот храм сумму от пяти долларов. Понятно, что таких кирпичей потребовалось бы тысячи и тысячи. Эта инициатива по некоторым соображениям не была реализована, но она точно выразила отношение людей к своему имени.

Есть и прямо противоположные примеры. Не задумывались ли вы, почему представители преступного мира скрывают свои имена под кличками, почему дают друг другу так называемое «погоняло»? Конспирация? И да, и нет.

Обратимся к работе авторитетного психолога Арона Белкина «Судьба и власть», где он анализирует феномен партийных псевдонимов. Вожди, устроившие Октябрьскую революцию (называвшуюся до 1927 года октябрьским переворотом) в подавляющем своем большинстве имели псевдонимы. Вспомним некоторые пары «фамилия–псевдоним»: Ульянов–Ленин, Джугашвили–Сталин, Бронштейн–Троцкий, Скрябин–Молотов, Костриков–Киров. Если это делалось ради целей конспирации в условиях преследований царской охранки, то почему уже на вершине власти никто из них не вернул себе подлинное имя? Арон Белкин делает следующий вывод: «Скрыв настоящее имя за вымышленным, легче делать то, что делать нельзя. Придумав кличку, преступник развязывает себе руки».

И действительно, спрятавшись за псевдонимом, включив эту своеобразную защиту своего Я, легче было развязывать террор, грабить крестьянство, убить царя вместе со всей семьей, устроить мясорубку трагического 1937 года, уничтожить духовенство и интеллигенцию, построить ГУЛАГ. По разным подсчетам во всей этой войне псевдонимов с народом было уничтожено или пострадало не менее 50 миллионов человек. Мое изучение темы дало такие же результаты.

Я предпринял это отступление с тем, чтобы еще раз подтвердить, пусть в жестко-парадоксальном ключе, важность сохранения своего Я и своего имени в созидательном деле, и, наоборот, как в преступном деле неизбежно «бегство в псевдоним».

Лидер должен с особой ясностью усвоить, что его имя, его Я вбирает в себя не только его судьбу и биографию, но и становится частью коллективной судьбы нескольких поколений его предшественников-родичей. «Мое имя — это я сам, фамилия — тоже Я в бесконечной смене поколения. Имя вбирает в себя личность целиком с ее характером и миром эмоций, со всеми регуляторами высшего порядка (сверх–Я, по Фрейду) той самой инстанции, которую мы защищаем всеми силами от ударов и нападков, которой мы гордимся, когда сделаем что-то доброе и полезное» (А. Белкин).

Для лидера из сказанного выше следует еще одно правило: будьте уважительны к подчиненным, проявляйте и акцентируйте это уважение, и не только на уровне обычной вежливости. Если в вашем коллективе много сотрудников, то особенно важно и полезно публично обратиться к человеку на Вы, прилюдно похвалить его. Реакция людей в таком случае включает в себя изумление, уважение, восхищение лидером за то, что он не только знает тебя

по имени-отчеству, не только следит за твоими успехами, но и «подсвечивает» тебя в коллективном мнении.

Этот универсальный прием работает и в бизнесе, и в политике. Им с успехом пользовалась Маргарет Тэтчер, премьер Англии. Ее популярность была основана не только на бескомпромиссной позиции в Фолклендском конфликте, не только на жестких, но эффективных экономических решениях, но и на колоссальной памяти на имена и лица, которую она демонстрировала с обескураживающей простотой.

Будьте доброжелательны. Американцы учат молодых людей улыбаться (*keep smile*), улыбаться всегда, независимо от того, что, например, в момент улыбки у тебя на душе скребут кошки. Конфуций говорил: «Не открывай свою лавку, если ты сегодня не улыбаешься».

Нужно помнить, что твои проблемы — это твои проблемы, и не всегда нужно и уместно «грузить» ими собеседника по двум, по крайней мере, причинам.

Первая: можно испортить его настроение, после чего встреча станет бесперспективной. Вторая: совсем не обязательно обнаруживать в переговорах слабость позиции, наличие проблемных участков в твоём бизнесе или той сфере деятельности, в которой ты работаешь.

Хорошее, бодрое настроение, оптимизм, благожелательность — это те эмоциональные импульсы и волны, которые должен генерировать руководитель лидерского типа.

Абсолютно недопустимы обратные проявления: нервозность, истеричность, срывание интонации в раздражение, крик или окрик. Крик выражает не силу, а слабость. Некоторые горе-руководители форсируют свой гнев, кричат и грубят подчиненным, полагая, что столь грозный стиль руководства стимулирует коллектив на улучшение работы через страх перед ним — «великим и ужасным». Представляю, каким разочарованием для такого громовержца становится рано или поздно понимание, что он стал не просто ненавидим несправедливо обруганными сотрудниками, но и смешон в их глазах.

Переход на повышенные тона означает потерю контроля и над собой, и над коллективом, утрату коммуникации, по которой воля руководителя должна дойти до коллектива, стать стимулом для общего дела. При этом разрушается и психологический настрой подчиненных. Они начинают волноваться, отступать от своей, в принципе верной, позиции под напором негативной эмоциональной энергии. Страдает Я подчиненного, а это значит, что он будет занят прежде всего восстановлением статус-кво, а не непосредственным своим делом. На душе у него надолго сохранится обида.

Надо обязательно четко разделять и не смешивать спор и обсуждение. Спор, особенно с подчиненным и коллегами, неэффективен по определению, жанрово он граничит со ссорой, а ссора, по народному убеждению, до добра не доводит. В споре, серьезно говоря, нет выигравших, но всегда есть потерпевший, чье Я поколеблено.

Сказанное никак не относится к дискуссиям и обсуждениям. Защищайте свою позицию при обсуждении проблем, используйте свое красноречие и свои знания, добивайтесь принятия решения по вашему предложению. Здесь проигравших не будет. Но если ваше предложение уступает по качеству предложению оппонентов, не бойтесь принять их точку зрения. Это лишь укрепит ваш авторитет как свободно и глубоко думающего руководителя, а не ревнивца к чужому успеху.

Будьте особенно внимательны к инициативе сотрудников, поддерживайте даже малейшие проявления инициативы. Надо воспитывать и стимулировать вкус к инициативе как инструменту и средству достижения общего успеха. Инициатива подчиненного — новация в

рамках коллектива, а вот отсутствие новаций на государственном уровне, отказ от принятия государственно важных решений и проектов означает весьма неопределенные, если не катастрофические, перспективы такого государства.

Хочется привести пример из моей практики советского периода работы. В 1987 году сложилась тяжелая ситуация с продовольственным обеспечением столицы, особенно овощами и картофелем. Привлечение учебных и трудовых коллективов для ручной грязной работы на овощебазах, полная дезорганизация хозяйства, недостаток простого набора овощей, их низкое качество — все это надо было искоренить. Нам было поручено исправить положение. Начали с предложения по повышению материальной заинтересованности в улучшении условий хранения продукции на базах. Ввели новые нормативы, обеспечивавшие общую выгоду для города, государства, потребителей и работников отрасли, для коллективов баз.

Эти нормы не были утверждены Госагропромом СССР!

Тем не менее, результаты новаций оказались феноменальными, они выразились в экономии продукции, повышении ее качества. Оказалось, что недреманное око Госкомитета народного контроля СССР бдительно следит не за результатами, а за правильностью выполнения формальных процедур. Выступая на заседании этого грозного органа, я позволил себе утверждение, что он создан для подавления инициативы на местах, а общий итог такой деятельности будет плачевным для государства. Результат, правда, оказался на тот момент плачевным для нас — слишком велика была обида чинуш на справедливую критику. Но главное не в этом, конечно. Главное в том, что косная государственная машина в конце концов просто оцепенела и деградировала, а вслед за этим, через считанные годы, распалось и само государство. Связь «овощного дела» с этим процессом не является во всем объеме причинно-следственной, но она, несомненно, есть.

Когда мы говорим об эффективности, инициативе и максимальной отдаче ваших сотрудников или коллег, действуйте исходя из принципов описанных в замечательной работе Дейла Карнеги «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей»:

— не делайте человека врагом или недоброжелателем, если хотите получить пользу от общения с ним;

— максимальные результат работы твоего коллеги или твоего подчиненного будут тогда, когда он захочет сам выполнить эту работу.

Из второго тезиса следует важнейший вывод о том, что приказ или угроза подчиненному не создают у него необходимого творческого настроения на выполнение поручения. Принуждение сообщает работе примеры рабства, а рабский труд никогда не был производительным.

Наибольший успех достигается, когда человек считает поручение частью своего творчества, когда он видит в работе добротную возможность утверждения нового уровня Я в себе самом и в коллективе, а то и в обществе. Большинство людей честолюбивы, и это прекрасно: стремление к успеху, известности, авторитету следует лишь поощрять.

В силу этих обстоятельств следует полагать одной из основополагающих способностей лидера умение возбуждать энтузиазм в своей среде, своем коллективе, своем сообществе. Такое качество лидера проецируется на его окружение, укрепляет общие силы. Бесцветный или серый лидер, тусклый, лишенный энтузиазма руководитель, независимо от масштабов его власти —

будь это правительство или некая фирма, в конце концов приводит дело к упадку или же глубокой стагнации. Такого рода руководителей было в нашей стране и на нашем веку довольно-таки много, есть они и сейчас. Они продолжают красть у страны и народа самое главное — историческое время для развития. Посредственность во власти не перестает быть посредственностью, но при этом результаты ее деяний поражают объемом вреда для государства и людей.

Важно понять коренное различие между лидером подлинным и руководителем, поставленным на пост вышестоящей властной рукой. Назначенец далеко не всегда соответствует необходимым интеллектуальным, нравственным, организационным, личностным критериям, применяемым для кандидата на его высокую должность. Чиновник — вот предел его компетенций. Чиновник, а не созидатель.

Будьте лидерами!

Грамотное планирование рабочего дня — это всего лишь первое и очевидное действие руководителя. В десятки раз важнее организовать системную работу всей команды. Одними увещеваниями этого не достичь. Трудно представить, какой замечательный эффект мы получили в нашем научно-производственном объединении, когда создали так называемый «оперативный календарь» нашей организации, предусматривающий обязательное исполнение всех государственных задач, отчетность, четкий график работы, своевременное составление и исполнение планов деятельности. В нашей фирме этот оперативный календарь стал буквально настольной книгой для руководителей всех уровней и для всех исполнителей. У каждого из нас была точная карта действий. Каждый знал свой маневр и действия коллег.

В книге «Куда подевались все лидеры» крупнейший американский бизнесмен Ли Яккока подчеркивает, что подчиненным надо давать не устные, а письменные указания. Казалось бы, мелочь, деталь. На самом деле письменное указание всегда более точное, чем устное, и к тому же не дает подчиненным никакой возможности сослаться на то, что он чего-то не понял.

Молодой лидер, переполненный энергией и желанием сделать все и сразу и получить результаты своей бурной деятельности здесь и сейчас, может упустить перспективу. Понятна радость от ощущения конкретных результатов своего труда, внутреннего восторга от правильного решения. Этот восторг сравним с глубоким эмоциональным чувством, которое испытывает творческий гений, создавший новое музыкальное произведение, написавший литературный шедевр, закончивший выдающееся живописное полотно. Природа вдохновения и творчества, радость сотворения новой сущности одинаковы в различных областях деятельности. И надо отметить, что состояние восторга всегда кратко, ибо существует нацеленность на перспективу.

Наличием такой нацеленности как раз и отличается лидер стратегического уровня от удачливого автора победы на промежуточном этапе.

Дело в том, что основная масса его коллег и подчиненных зачастую и не задумывается о перспективе. Вовлеченные в творческий процесс, они как бы перепоручают лидеру заботу о завтрашнем дне, о следующем шаге, об очередной цели. Это справедливое и естественное распределение ролей.

Объясню его на еще одном примере из личной практики. В зоне моего интереса, объясняемого давней любовью к земле, лежит, в том числе, и сельское хозяйство. Этот интерес я реализую в качестве руководителя одной сельскохозяйственной структуры, которую в короткие сроки удалось не только поставить на ноги, но и «вывести в люди», то есть получать

здесь приличные урожаи зерновых. На первый взгляд, все идет как бы само собой: вспахивается и засеивается поле, вносятся удобрения, закупаются запасные части и топливо. Люди заняты каждый своим делом, а в сумме получается слаженная дружная работа. Но при этом руководитель, и только он, обязан думать о следующем годе, следующем хозяйственном и природном цикле, финансах, логистике и обо всем том, что не касается непосредственно исполнителей. На его плечах забота о решении всех вопросов, включая занятость и зарплату людей, перспективы развития хозяйства на годы вперед.

Логика забот, распределение функций, определение приоритетов, забота о настоящем и будущем, использование всего диапазона инструментов управления и прогнозирования процессов являются в известной мере типовыми для структур разного количественного уровня, решающих социально значимые задачи. И не случайно лучшие руководители формируются из практиков, а государственные мужи, пересевшие в министерские кабинеты из партийных редакций всегда проваливают дело, что мы и видели в недавнем прошлом на примере гайдаровской компании.

В не столь уж далеком прошлом я, в порядке шутки, предложил номинировать меня на Нобелевскую премию за новую формулу работы нашего научно-производственного объединения: «произведение мысли на металл есть величина постоянная». (На место металла можно поставить бетон, пластмассу, урожай зерновых или надой молока, то есть овеществленный результат труда). Смысл формулы в том, что оригинальное творческое решение сложной задачи, например, создания технологически сложного сооружения, потребует намного меньше материальных затрат, чем решение типовое.

Вспомним великого русского инженера и конструктора В.Г. Шухова, спроектировавшего многие прекрасные пространственные конструкции. Его ставшая знаменитой и названная его именем телевизионная башня в Москве была символом прогресса в телевидении, оставаясь при этом примером блистательного инженерного решения. Она, при всех сопоставимых показателях, весит примерно в двадцать раз меньше Эйфелевой башни. Действительно, произведение мысли на затраты металла есть величина постоянная!

Очертив основные закономерности и предпосылки пути к лидерству и содержание лидерства, хотел бы предостеречь потенциальных лидеров от весьма распространенной в России ошибки. Она связана с самыми первыми шагами на стезе лидерства и заключается в том, что вновь назначенный руководитель начинает свою деятельность с жаркой критики предшественника. Никогда не делайте подобных вещей, ибо такого рода критика не только не отвечает нормам отношения к прошлому и к другому руководителю, но и сразу же определит довольно невысокую цену, которую назначат вам подчиненные и коллеги.

Вспоминается ироничный анекдот советского времени, когда уволенный начальник передает своему преемнику три запечатанных конверта. «Первый вскрой завтра же», — сказал покидающий свой пост руководитель. Преемник так и сделал и прочитал: «Будут критиковать, вали все на меня. Когда перестанет действовать, вскрывай второй конверт».

Время второго конверта настало очень быстро. В нем была записка следующего содержания: «Кайся в недостатках и упущениях, проси время на исправление. Когда перестанет действовать, вскрывай третий конверт».

Время третьего конверта не заставило себя ждать. В нем находился листок с последним наставлением: «Готовь три конверта».

Грустная история — о ком? О двух псевдоруководителях, о так называемой «несменяемой обойме руководителей», которым безразлично — филармония или баня поручена их заботам. В конечном счете — о системе, которая не генерирует лидеров.

Расул Гамзатов, по-моему, сказал: «Если вы стреляете в прошлое из пистолета, то будущее вас расстреляет из пушки».

И еще одно пожелание: никогда не торгуйте своими принципами, не бойтесь проиграть, когда ситуация будет выше вашей способности ее преодолеть. Помните: честь — никому. Сохранивший честь — сохранил себя. Вспоминается в связи с этим судьба великого китайского реформатора Дэн Сяо Пина, который в годы так называемой «культурной революции» был низвергнут со всех высоких постов, прошел суровую опалу, и не только не сломался, но в свой срок возглавил Китай и осуществил беспрецедентно успешные и масштабные реформы.

Его гонители забыты, его имя — в истории Китая и всего мира. Высокая судьба!

Я предпринял эту работу, исходя из глубокого понимания необходимости синтеза опыта и молодой энергии, нормального цивилизованного консерватизма и новых прорывных социальных технологий. России не на кого рассчитывать, кроме россиян, в особенности — молодого поколения. К нему я и обращаюсь.

Среди вас, дорогие мои друзья, — и будущие президенты, и лидеры бизнеса, и влиятельные политики, и гениальные ученые и творцы. Все вакансии открыты, Россия ждет. Будьте лидерами!