

Глава 1

Харизма и власть

**ХАРИЗМА
ЛИДЕРА**
элементы
харизматического
мифа

Формальный статус,
компетентность и харизма
как основания власти

Как лидеры становятся лидерами? Почему именно они, а не кто-то другой? Кажется, что должен быть какой-то тайный рецепт, которому следуют все успешные претенденты на власть. Одни улавливают его правильно и взлетают к вершинам, другие ошибаются и терпят поражение. Так? Нет, не так. Нам предстоит разоблачить еще немало мифов о лидерстве и власти, но вначале давайте развенчаем этот.

Никакой универсальности, никакой «правильной» модели лидерства не существует. Каждый лидер — это не только обладающая властью личность, но и стечение обстоятельств, дающее право на власть. Однако, разумеется, можно выделить черты, которые объединяют многих успешных лидеров. Их может отличать то, как они осуществляют свою власть. Их может отличать то, какими они выглядят и каковыми на самом деле являются для себя и для других. Чаще всего их отличает то, как они оказались на своей позиции, в нужной точке времени и пространства.

Что общего у таких лидеров, как Чингисхан, Линкольн, Сталин, де Голль и Евгений Чичваркин? В этом можно разобраться, если вникнуть в функцию власти — в то, что она дает и какие возможности открывает. Философ и социолог Макс Вебер давал власти такое определение: «Власть состоит в способности индивида А добиться от индивида Б такого поведения или такого воздержания от действий, которое Б в противном случае не принял бы и которое соответствует воле А». Американский политолог Роберт Даль уточняет: власть — «способность А побудить Б сделать то, чего бы тот в противном случае не сделал»; способность приводить вещи в движение, менять ход событий.

Философ Ханна Арендт видела во власти способность людей действовать совместно: «Власть всегда есть потенциал мощи, а не нечто непреходящее, измеримое, надежное, как крепость или сила. Сила есть то, чем всякий человек от природы в известной мере владеет... властью же собственно никто не обладает, она возникает среди людей, когда они действуют вместе, и исчезает, как только они снова рассеиваются».

Таким образом, власть — это феномен, возникающий на грани между волей одного человека и волей других, между волей лидера

и волей тех, кого он ведет за собой. Власть может быть инстинктом, который побуждает человека быть лидером и вести за собой других.

Это представление развивал еще Ницше в своей «Воле к власти», а потом его взяли на вооружение неопрейдисты и другие исследователи. Адлер, например, заменил фрейдовскую концепцию сексуальных инстинктов представлением, что именно стремление к власти определяет поведение людей и в семье, и в обществе в целом. Если совсем упростить, то власть — это инстинкт, который обеспечивает человеку выживание за счет подчинения воли других; так индивид гарантирует себе и своему потомству безопасность и благосостояние.

Это стремление, в свою очередь, опирается на инстинкт самосохранения: люди готовы подчиняться лидеру, чтобы выжить, избежать опасных ситуаций, найти свое место в реальности. В более изоциренных и утонченных обществах, где угроза жизни в прямом смысле слова встречается редко, инстинкт власти перерождается в невротическое стремление повелевать и доминировать. Лидеры, руководствующиеся таким инстинктом, могут быть эффективны, но чрезвычайно опасны, о чем мы поговорим ниже.

Также властью могут считать способность оказаться именно в той ситуации, когда ты реально можешь оказать влияние, главенствовать в глазах окружающих. Или умение сделать так, чтобы люди сами захотели действовать по-твоему. И все эти определения не противоречат друг другу — это разные стороны многогранного феномена власти.

Власть, статус и архетип отца

На что же опирается власть и без чего она невозможна? Анализ политической истории и биографий лидеров самого разного калибра подсказывает, что таких оснований, как правило, три. Первое и самое очевидное — формальный статус, приобретаемый лидером. Когда человека назначают топ-менеджером, командиром, премьер-министром или архиепископом, он приобретает власть

над другими людьми автоматически. Вне зависимости от его личных качеств, истории его жизни, степени его компетентности. Достаточно назначения.

На бытовом уровне статуса может быть для власти достаточно. Мы с детства привыкаем к тому, что властью обладают люди «при должности», те, кто наделен определенными формальными атрибутами. Видя человека в униформе полицейского, мы понимаем, что перед нами представитель власти, и ведем себя соответственно. Ведь подразумевается, что эту форму он не мог получить просто так: она положена ему в силу служебного статуса. Именно поэтому символами статуса — «корочками», униформой, даже автомобильными номерами — могут воспользоваться мошенники, выдающие себя за официальных лиц, за людей во власти.

Однако признаки статуса должностью и униформой не исчерпываются. Статус, которому мы с детства инстинктивно повинемся независимо от качеств носителя, — статус отца. Представьте себе, что мальчик, которого воспитывает мать-одиночка, однажды возвращается домой и видит за кухонным столом маму с незнакомым дядей. Мать поворачивается и говорит: «Познакомься, это твой отец». Удивительным образом этот мужчина уже приобретает власть над ребенком, пусть они и видят друг друга впервые в жизни. Ребенок принимает правила игры. Новый человек может обратиться к нему: «Сходи, принеси то-то и то-то». И мальчик, не сопротивляясь, идет.

Похожая история рассказывается в фильме Андрея Звягинцева «Возвращение». Два брата, поссорившись, приходят домой и узнают, что вернулся их отец — смутно знакомый им человек, которого они не видели много лет. Старший брат Андрей сразу принимает его как отца и с готовностью ему подчиняется. Он лучше помнит отца, и тем болезненней было для него отсутствие этого человека. Он нуждается в том, чтобы заполнить внутреннюю пустоту. Младший же брат Иван, наоборот, воспринимает отца настроенно и ждет случая, чтобы взбунтоваться. На этом конфликте и строится дальнейшее повествование.

Почему статус отца так сильно влияет на нас? Фрейдисты и неофрейдисты объяснили бы это наличием архетипа, который с древних времен запечатлен в нашем сознании и «программирует» на определенное поведение. В течение многих тысячелетий власть в обществе и группе концентрировалась в руках одного безусловного лидера — отца, который брал на себя всю ответственность за все решения, не считаясь с другими и не воспринимая их всерьез. Отец монополизировал право на сексуальные отношения и право на насилие, а сопротивление детей, попытки принимать самостоятельные решения, особенно со стороны сыновей, карались смертью, болью или изгнанием.

(Фрейд бы добавил, что если сопротивление ребенка оказывается удачным и ему удастся сломить, убить отца, то его все равно настигает чувство вины и стремление к искуплению. Так возникают табу и социальные нормы: над обществом возвышается архетип теперь уже мертвого отца, который незримо наблюдает за происходящим с того света, видит не только поступки, но и побуждения. Полагаю, читатель без труда узнал лейтмотивы мифов ведущих мировых религий.)

И возможно, именно этим архетипом, запечатленным у нас в подкорке, объясняются влияние и власть главы семьи даже в наше время. Возможно, именно этот архетип и его использование — одна из предпосылок харизматического влияния в принципе. Мы видим в старших, в лидерах аналог отеческой фигуры — и действуем по отношению к ним так, как запрограммированы поступать в присутствии отца. К этой гипотезе мы еще вернемся.

Вернемся к примеру с матерью-одиночкой. Представляя незнакомого мужчину как нового в ее жизни человека, с которым она хочет построить отношения, мать надеется, что мальчик будет ему как сын. Сопротивление ребенка в этой ситуации может быть довольно сильным. Его интересы ущемлены, мать пытается вырваться из-под его монопольной власти. И это может даже усилить позицию ребенка: статус сына дает ему власть над особой более низкого статуса — маминым любовником, претендующим на то, что ему не полагается.

Однако представление, что статус и есть власть, — большая ошибка, испортившая жизнь многим. Власть, которая восходит исключительно к формальному статусу, остается неустойчивой. Есть масса причин, по которым руководитель может быстро и безвозвратно утратить статус. Вышестоящие начальники могут однажды отобрать у него звания и должности. Депутата могут отозвать избиратели, его могут лишить мандата его же коллеги. Кроме того, не меняясь лично, не укрепляя власть другими, кроме статуса, компонентами влияния, лидер может превратить в ад и свою жизнь, и жизнь людей, над которыми он поставлен.

История приводит красноречивые примеры, когда одного лишь статуса недостаточно, чтобы сохранить власть. В частности, Мария-Антуанетта оставалась королевой Франции вплоть до официального упразднения монархии 21 сентября 1792 года. Но реальную власть королева потеряла задолго до того, а последние месяцы своего формального правления и вовсе провела в заключении.

Знать = управлять?

А что могло бы вернуть Марии-Антуанетте прежнюю власть? Например, угроза войны. Для предотвращения этой угрозы понадобился бы человек, разбирающийся в политических хитросплетениях, находящийся в родстве или тесной дружбе с главами других держав, способными повлиять на ситуацию. Возможно, королева могла бы претендовать на роль такого спасителя. И это означало бы, что ее власть опирается на что-то еще — не только на статус.

Таким образом, вторым основанием власти является компетентность. Бывает так, что власть человека над другими людьми базируется на том, что он опытнее их, знает и умеет больше. Рядовой солдат, может иметь влияние на своих сослуживцев в силу того, что служит дольше, участвовал в реальных сражениях. В проблемных ситуациях они обращаются именно к нему. А если командира рядом нет, могут следовать приказу своего авторитетного товарища. Офицер, разжалованный в солдаты, тоже

сохраняет часть прежнего влияния и уважения: рядовые смотрят на него иначе.

Подобной же властью пользуется и профессор на кафедре, который более компетентен, более уважаем в научном мире, чем заведующий кафедрой. Пятнадцатилетний хулиган имеет власть над двенадцатилетними мальчишками в силу своей большей компетентности, опыта в хулиганских делах (хотя и в силу более высокого статуса тоже — ведь он смотрит на них с высоты своих лет). Почти наверняка и в вашей организации есть авторитетный и знающий сотрудник, у которого нет власти приказывать, но к мнению которого прислушиваются все, включая и его начальника.

Немало организаций возводят компетентность в ранг формального, объективного, зримого качества. Еще в имперском Китае, почти две тысячи лет назад, многие претенденты на государственные посты должны были сдавать экзамены. Сегодня — по крайней мере теоретически — компетентность признана во многих странах принципом госслужбы: ты растешь над собой, учишься решать все более сложные задачи, и за это тебя вознаграждают повышением. Многие частные компании объявляют, что в них царит меритократия — власть достойных людей, заслуживших свое положение профессиональными успехами.

Компетентность, впрочем, не может стать надежной заменой статуса. Не так уж много лидеров выдвигаются на руководящие позиции и сохраняют их лишь в силу своей компетентности. А как гласит знаменитый «принцип Питера», в иерархической системе каждый работник рано или поздно достигает своего уровня некомпетентности. Это классическая трагедия менеджера. Сотрудник компетентен в роли исполнителя или руководителя среднего звена. Тут он на своем месте, постоянно радуется начальство высокими результатами. Наградой выдающемуся работнику становится позиция топ-менеджера, где его некомпетентность и проявляется, мешая жить как ему самому, так и всем остальным в компании. Справедливости ради нужно сказать, что эта ситуация не фатальна. Если новоиспеченный менеджер принялся осваивать новую для себя роль, активно учится, читает нужную литературу, просит

советов, — он рано или поздно станет достаточно компетентным для своего нового статуса, и... ему станет скучно. Тут он получит новое назначение и так далее.

Очевидно, статуса недостаточно, чтобы обеспечивать руководителю прочную власть. Есть немало случаев, когда человек, утрачивая компетентность, утрачивает и часть своей власти, даже если он сохраняет при этом свой статус. Вот конфликт, с которым часто сталкивались российские предприятия лет десять-пятнадцать назад.

Главному бухгалтеру завода не удастся вписаться в новые экономические условия: она никак не может освоить компьютеры и программу «1С». Молоденькие девочки, закончившие трехмесячные бухгалтерские курсы, научились работать на компьютерах и не испытывают с этим проблем. А она по-прежнему считает на калькуляторе, выписывает цифры в столбик карандашиком. Может быть, она — гениальный бухгалтер. Она прошла огонь, воду и медные трубы, на нее охотился ОБХСС (и не поймал). Но теперь подчиненные чуть ли не в открытую насмеваются над ней. Они скрывают от нее информацию, саботируют ее распоряжения. А все дело в том, что уровень компетентности руководителя оказался для них под вопросом.

Один из самых опасных мифов о лидерстве, настойчиво воспроизводимый родителями из поколения в поколение, звучит так: достаточно быть компетентным человеком, получить хорошее, современное, «правильное» образование, попасть в хорошее место на хорошую должность — и тебя ждет успех. На самом деле и статус, и компетентность могут оказаться слишком шаткими основами власти и успеха. Это факторы переменчивые. Они оставляют власть лидера в руках других людей, которые могут его разжаловать. Они оставляют его влияние во власти внешних обстоятельств, которые могут оказаться сильнее его знаний и навыков.

Но есть и третье основание власти, которое в сочетании с достаточным формальным статусом и достаточной компетентностью делает эту власть непоколебимой. Оно позволяет лидеру сохранить

свои позиции, даже когда его статус оказывается под ударом, а компетентность — под сомнением. Этот третий ингредиент — то явление, которое и является предметом нашей книги, — харизма.

Что такое харизма

Статус и компетентность — это проявления и признаки, которые мы можем без особого труда определить, измерить, проверить. Харизма — более эфемерная, с трудом поддающаяся описанию и объяснению, не всегда уловимая сторона лидерства. Однако именно благодаря ей зачастую лидеров и называют лидерами. Что это за явление? Не мистика ли это? Не выдумка ли?

Слово «харизма» можно перевести с греческого как «дар», «милость». В Античности слово это обычно употреблялось в значении «дар богов». Хариты в древнегреческой мифологии — три младшие богини, воплощения веселого, радостного начала жизни, олицетворение изящества. Христианская традиция подхватила эту концепцию: харизма как благодать, посланная Богом, сошествие Святого Духа.

То, что в русских переводах Библии называли «дарами», в греческих именовалось «харизмой». Харизма — дар, полученный человеком для выполнения своего жизненного предназначения, усиливающий его лидерские качества, помогающий полнее реализовать свои возможности и поставить их на службу высшей цели.

Харизматический характер носили, например, духовные дары, которые упоминает в Первом послании к коринфянам апостол Павел. Это дары Святого Духа, излитые им на апостолов, чтобы те могли нести в мир благую весть, увлекать людей идеями своей веры и вести их за собой. Харизматики — люди, которые, как предполагалось, испытали соприкосновение с божественной благодатью, — были главными фигурами в отправлении христианского культа в раннюю эпоху. Среди даров Святого Духа в разных христианских текстах называются мудрость, умение различать духов, дар языков, дар пророчества, творение чудес и исцеление больных. Есть религиозные люди, которые считают, что Святой

Дух и сегодня готов поделиться харизмой с верующими при духовном общении. Скажем, во время молитвы.

Со временем термин «харизма» вышел за пределы религиозной традиции. Люди стали считать харизматичными — одаренными свыше ради выполнения особой миссии, для общего блага — не только служителей церкви, но и полководцев, руководителей государств, лидеров политических партий и прочих общественных деятелей. Харизмой в этом смысле обладали Иисус Христос и Будда, Чингисхан и Гитлер.

А сегодня харизматиками называют и предпринимателей, и отцов семейств, и талантливых, пользующихся влиянием художников и артистов. Этот актер — настоящий гений, думают люди. На него снизошло особое вдохновение, милость то ли Бога, то ли природы! При этом все мы помним афоризм Эдисона: гений — это 1 процент вдохновения и 99 процентов усердного труда. В харизме видят синоним успеха. Предпринимателя, успешно строящего бренд за брендом и выгодно продающего компанию за компанией, считают избранным, «бизнесменом от Бога». Только узкому кругу доверенных лиц известно о множестве провальных проектов, к которым этот бизнесмен тоже приложил руку.

Харизмой порой называют не всегда объяснимую способность руководителя вызывать любовь к себе. Лидеры, которых любят, по-настоящему влиятельны. Но любовь, привязанность, симпатия, обожание, как мы увидим дальше, — лишь отдельные проявления феномена харизмы. А может быть, харизма — это проявление душевной болезни, обрекающее человека на жажду власти? Эта версия стоит дополнительного исследования, и мы поговорим о ней в главе, посвященной миссии харизматического лидера.

Классическое определение харизмы дал Макс Вебер: «Харизмой следует называть качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому эта личность оценивается как одаренная сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по меньшей мере, специфически особыми силами и свойствами, недоступными другим людям. Она рассматривается как посланная Богом или как образец». Господство харизматического

лидера требует, чтобы тот предъявлял миру доказательства своей избранности: «незаурядные проявления святости или героической силы, или образцовость личности и созданный этими проявлениями порядок».

Харизма, считал Вебер, — это один из способов придать власти легитимность. Глядите, этот лидер — избранный. Не тратьте время на обсуждение его кандидатуры и того, достоин ли он своего поста. Его уже выбрали для вас и за вас, так что вперед, за дело! Затем харизма превращается в любимое социологами «самосбывающееся пророчество»: когда лидера признают как харизматика, его харизма за счет обратной связи с народом усиливается, власть над людьми прирастает — и так далее, и так далее.

Верно ли уловил Вебер суть харизмы? Психологам его определение понравилось. Они и сегодня считают харизмой некоторый набор личностных качеств, черт характера. Такое понимание часто встречается в западной литературе по менеджменту: харизматический лидер — это яркая, сильная личность. Харизматические руководители производят на других незаурядное впечатление, такое, что могут пользоваться им в своих целях — вызывать к себе особое доверие и привязанность, оказывать мощное влияние на людей.

Есть свое понимание харизмы и у имиджмейкеров. И в нем об особых качествах личности — ни звука. Харизма — плод воображения. При достойном бюджете они превратят в харизматического лидера кого угодно. Убедите публику в одаренности и силе клиента, и он поведет ее за собой, выиграет выборы, сделает продукт бестселлером. Политические технологии по выращиванию харизматиков для имиджмейкеров — обычное дело.

«Имидж только отчасти определяет харизматичность», — возразят специалисты по коммуникации, актерскому и ораторскому мастерству. Харизма — это умение влиять на людей в процессе общения с ними. Это коммуникативные навыки и модели, которые можно явно или неявно использовать, чтобы подчинить себе других, побудить их к определенным мыслям и поступкам.

«Харизма — это дар свыше», — объяснит нам приверженец какого-нибудь культа, мистик-традиционалист или ясновидец. Харизма дается не просто так, а чтобы выполнить важное предназначение, миссию. Она не во власти человека.

Кто же из них прав? Да все они неправы и правы в равной степени. Ученые и мыслители, пытающиеся дать харизматическому лидерству свое определение, зачастую напоминают слепцов из суфийской притчи, которые, потрогав слона, высказали свои версии о том, что им встретилось на дороге. Потрогавший хвост утверждал, что слон подобен змее. Прикоснувшийся к ноге — что перед ними колонна храма. Коснувшийся уха сказал, что слон подобен пальмовому листу. Кто был прав? И все, и никто.

Люди, жаждущие стать харизматиками и думающие, будто нашли секрет харизмы — будь то погружение в ритуалы и религиозные практики ради обретения божественного дара или же придумывание яркого имиджа, — обманывают себя. Политику, которому консультанты нарисовали эффектный имидж в прессе, но который не умеет общаться с избирателями, не позавидуешь. За религиозным лидером, упирающим на свою избранность и дар пророчеств, но представляющим собой жалкую примитивную личность, пойдут только еще более жалкие и примитивные люди.

Иначе говоря, на практике

харизма — это и имидж, и свойства личности, и модель коммуникации, и элемент мистики, загадки, мифа. И главное не в том, из чего она состоит, а для чего она нужна. Ответ обманчиво простой: предназначение харизмы, ее функция — это влияние на людей.

Но вот каким образом харизма становится инструментом влияния — большая и интригующая история, которой и посвящена эта книга.

И прежде всего — если вернуться к идее о трех основаниях власти, — харизма обеспечивает устойчивость власти лидера. Руководитель может утратить свой статус. Его компетентность может подвергнуться сомнению. Но если он сохранил свое харизматическое влияние, то сохраняет и свою власть, свой авторитет.

Военачальник принимает ряд неправильных решений. Они приводят к гибели многих людей, к потере позиций в войне. Но этот полководец — не просто штабной офицер, а лидер, обладающий харизмой. И солдаты предпочитают не замечать его ошибок: все нормально, этого следовало ожидать, такова война, мы все знали, что идем на смерть. Либо, что еще интереснее, этим чудовищным ошибкам придают статус тайной стратегии, непостижимой для человека непосвященного. Очевидно, полководец что-то задумал. Очевидно, он смотрит дальше, чем мы. Для него эти потери — необходимые жертвы.

Большой вопрос, на который многие историки не дают однозначного ответа: в войне 1812 года Кутузов вел за собой Наполеона лишь потому, что был вынужден отступать, или действительно задумал столь хитроумный маневр? Я бы не стал исключать и того, что такой стратегии не было, что ее воссоздали и приписали Кутузову позднее. Ведь отступление за пределы Москвы фактически означало, что армия сдает страну. Символически противник уже победил, он может праздновать.

Среди французов немало таких, кто всерьез считает, что в той войне Франция победила, раз взяла Москву. Мы считаем, что победила русская армия, которая выдавила наполеоновские войска за пределы страны. И не стоит исключать, что именно удивительная харизма Кутузова позволила это символическое поражение представить как ловкий и дальновидный ход. Харизма позволяет оставаться в глазах людей компетентным лидером.

А вот обратный случай. Ситуация в бизнесе усложнилась. В отрасли — экономический кризис. Глава компании — хороший, компетентный руководитель, но лишенный харизмы, — справиться с этим кризисом не может. Люди разбегаются. Они в панике. Они в растерянности. Они чувствуют угрозу, опасность. И сам руководитель не знает, что делать. Власть его под угрозой, а возможно, дни ее и вовсе сочтены. Лидер, наделенный харизмой, в этой ситуации смог бы сохранить свою власть, а то и укрепить свои позиции. За счет чего? Прежде всего за счет той уверенности и безопасности, которые его харизматическое влияние транслирует людям.

Харизматический лидер дает чувство безопасности, и об этом мы поговорим чуть позднее.

А сейчас дадим рабочее определение харизмы:

это способность убеждать людей, увлекать их своими идеями и вести их за собой даже в зону сильного дискомфорта. Благодаря этой способности харизматик воспринимается как исключительная личность, владеющая особыми силами и способностями, как человек, единственно достойный роли лидера.

Именно поэтому харизма — ключевой элемент в конструкции власти и лидерства как в политике, так и в бизнесе. И сейчас мы поговорим о том, как этот тип влияния отличается от всех остальных.

Харизматики, звезды и герои

Харизматическое лидерство легко спутать с тем влиянием, которым пользуются звезды за счет своего успеха и популярности. Фредди Меркьюри, принцесса Диана, Мадонна или Брэд Питт — знаменитости, перед которыми преклонялись или преклоняются миллионы. Но можно ли представить людей, идущих за ними на смерть? Мэрилин Монро, как и другие звезды, выезжала на поля сражений и выступала перед солдатами. Ничего удивительного: нужно же развлечь солдат. Им нужна живая картинка того счастья, которое их ждет после победного конца. Но под пули за Мэрилин не пошел бы никто из тех бойцов, что слушали ее песни на военной базе.

Вы подумали, что популярность или талант могут разрушить харизму или помешать ее возникновению? Нет, все сложнее. Популярность вовсе не противоречит харизматическому влиянию; лидеры-харизматики, как правило, популярны у своих подчиненных. Дело в том, как сама личность относится к этой популярности. Модель успеха звезды — понравиться как можно большему числу людей, завоевать любовь масс. Популярность — это цель.

Харизматика массовые симпатии мало беспокоят. Он нацелен на то, чтобы решить стоящую перед ним масштабную задачу,

а для этого необходимо привлечь нужное ему число людей. Странников харизматического лидера притягивают не его талант или внешность, а масштабность задач и сила его личности. Более того, харизматик почти наверняка многим людям не нравится. Он понимает это и признаёт. Он может не нравиться, но он влиятелен. А поп-звезда может нравиться массе, но влияния и власти не иметь.

Когда популярность и харизматичность соединяются в одной фигуре, эта фигура приобретает огромный потенциал влияния. Таким харизматическим потенциалом обладал, например, боксер Мохаммед Али. Ведь он был не просто звездой бокса, популярным спортсменом, даже не просто чемпионом мира — а символом для всех чернокожих американцев, гордостью нации. Али изменил отношение к черным людям в Америке, да и во всем мире. Его фразы повторяли миллионы людей, его победы вдохновляли других.

И если бы не неудачи, постигшие его в конце спортивной карьеры, если бы не болезнь Паркинсона, поразившая Али, он мог бы естественным образом превратиться в уважаемого, влиятельного человека, в настоящего лидера. У него было немало шансов стать действительно народным политиком. Даже, возможно, избираться в президенты. Весь образ Али, сложившийся в сознании публики, подталкивал к этому: необычайные физические способности и навыки, жизнь как борьба и в прямом, и в переносном смысле, имя, взятое из другой культуры, масштабная миссия, умение говорить с толпой и заводить ее (об этих составляющих харизматического мифа мы еще поговорим в следующих главах).

Но сравните Али с другой звездой — Элвисом Пресли. Колоссальная популярность, узнаваемая внешность — но ни осмысленной миссии, ни конфликта со средой, ни способности бороться и вести людей за собой. Кто пошел бы за Элвисом в бой или в опасную зону, кто безропотно согласился бы испытать дискомфорт в подчинении у такого руководителя? Элвис Пресли не был лидером или не смог им стать. И в этом, возможно, состояла его личная трагедия.

Трудно согласиться и с теми, кто ищет харизматическое лидерство в поступках героев, жертвующих собой ради общего

блага. Это Данко, который вырывает сердце из груди, воодушевляет, ведет за собой людей — и сам на этом героическом пути погибает. Это Бэтмен — мрачная, одинокая, скрывающая свое лицо и подлинное имя фигура. Есть ли будущее у Бэтмена? Нет. Любить Бэтмена трудно, любовь к нему опасна. Его уважают, его почитают — но лишь пока он ежедневно приходит на помощь и рискует собой. Представьте, что из неравной схватки с коварным противником Бэтмен вышел калекой, он навсегда прикован к постели. Каковы перспективы? Прозябание в безвестности, нищете и одиночестве.

Обществу и вправду нужны такие склонные к самопожертвованию люди — герои, самураи, гладиаторы. Общество превозносит их, воспитывает желание подражать им, чтит их — особенно посмертно. Харизматик же играет другую роль и выполняет другую функцию — вести за собой других, в переломный для жизни команды, группы, общества момент сделать так, чтобы люди реагировали быстро, слаженно, с энтузиазмом. Чтобы они беспрекословно подчинялись лидеру, чувствуя легитимность его требования, поскольку от этого зависит их выживание.

Тяга людей к изысканной, эффектной смерти — скорее симптом психического нездоровья как общества в целом, так и отдельных индивидов. Если вы с восторгом рассказываете о том, как сломали бедро, катаясь на мотоцикле, или как замерзли чуть не до смерти во время восхождения на Памир, — стоит задуматься, кто или что внушили вам такую иерархию ценностей, в которой риск стоит на первом месте.

Харизматическому лидеру подобный образ действий чужд и непонятен.

Даже если харизматик ведет и посылает людей на смерть, сам он остается в зоне максимально возможного комфорта. Он не жертвует собой ради общества, не стремится быть героическим примером, символом самопожертвования. Главная для него модель — не подставляться, а выставять вперед других людей. Пусть они закроют его своей грудью от вражеской пули или штыка.

В «Сказании о Мамаевом побоище» так говорится о подготовке Дмитрия Донского к Куликовской битве: «Укрепив полки, снова вернулся под свое знамя черное, и сошел с коня, и на другого коня сел, и сбросил с себя одежду царскую, и в другую оделся. Прежнего же коня своего отдал Михаилу Андреевичу Бренку и ту одежду на него воздел, ибо любил он его сверх меры, и знамя свое черное повелел оруженосцу своему над Бренком держать. Под тем знаменем и убит был вместо великого князя».

Причем дело здесь не в инстинкте самосохранения харизматика. Он допускает возможность своей смерти, его жизнь может подвергаться опасности. К тому же он не обязательно видит смерть как последнюю точку своего пути. Задача, которую он перед собой ставит, может быть решена и после его смерти. Но люди не пойдут за человеком, который сам себя подвергает очевидной опасности. Если он так рискует собой, то что же им делать, когда он погибнет? Кто их тогда поведет?

Хорошо помню урок, который усвоил в детстве при просмотре фильма «Чапаев». Василий Иванович наглядно, с помощью картофелин, объяснил Петьке, как правильно вести боевые действия:

— Вот, к примеру, идет отряд походным порядком. Где должен быть командир? Впереди на лихом коне. Показался противник и открыл орудийный огонь. Где должен быть командир? Опять может быть впереди, потому как по одному человеку из орудий палить не станут. Теперь противник открыл пулеметный огонь. Где должен быть командир? Допустим, у них здесь десять пулеметов, а здесь два. Где?

— Тут, где десять.

— Тут соображать надо. Где им тебя ухлопать легче? Тут, где десять. Стало быть, и должен ты быть там, где два, иначе без командира и бойцам может быть крышка. Теперь противник пошел в атаку. Где должен быть командир?

— Быть впереди.

— Должен перейти в тыл своего отряда и с какого-нибудь возышенного места наблюдать всю картину боя, иначе отряд могут обойти с флангов. Теперь решительными действиями отряда и его

командира противник отброшен и обращен в бегство. Наш отряд преследует отступающего в панике противника. Где должен быть командир? Впереди, на боевом коне!

Можете привести пример харизматического лидера, который в точности следует этой модели? Один такой харизматик знаком нам с детства. Это Карлсон! Карлсон любит и бережет себя, и всем окружающим ничего не остается, кроме как тоже обожать его и беречь. Если Карлсон сляжет пусть даже с обычной простудой, к его постели выстроится очередь с подарками. Друзья не успокоятся, пока не поставят его на ноги.

И здесь мы сталкиваемся с еще одним парадоксом харизматического лидерства. Карлсон, разумеется, не отправлял Малыша и его приятелей на смерть, однако неудобств устроил им немало и опасности подвергал не раз. Неудобства эти и угрозы совсем их не смущали. Как не смущает рядовых приказ генерала ринуться в самое пекло и, весьма вероятно, расстаться с жизнью. Как не смущает подчиненных харизматического бизнес-лидера приказ за неделю сделать то, на что у конкурентов уходит полгода.

Миф о добром царе

Почему люди идут именно за этим лидером, можно понять. Но почему ради него они смиряются с опасностью или дискомфортом, хотя сам харизматик остается вне опасности? Почему они рвутся выполнять приказ, даже видя, что исполнение этого приказа оборачивается для их товарищей смертью или, по крайней мере, большими неудобствами? Ведь человек в массе своей преследует две цели: выживание и комфорт. А быть рядом с харизматическим лидером означает порой отказываться от этих целей. Это ситуация конфликта с реальностью. В чем дело?

Дело в том, что харизматическому лидеру удается внушить людям ощущение безопасности. С одной стороны, последователи харизматика обычно не связывают опасность с фигурой лидера, с его волей. Наоборот, угроза, вытекающая из исполнения приказа, воспринимается как объективная реальность. Харизматик

отправляет людей в опасную ситуацию не для того, чтобы за их счет решить свои проблемы, а чтобы спасти их самих. Так они видят эту угрозу.

Историки спорят: не спровоцировал ли Сталин Вторую мировую войну? Разумеется, даже в самом фантастическом сценарии ее начало нельзя свести к действиям сталинского руководства, однако не исключено, что действия — и бездействие — Сталина определили вектор удара нацистской Германии. Серьезный аргумент состоит и в том, что чистки 1930-х сильно ослабили Советскую армию, лишили ее профессионального офицерского состава. Люди умирали с именем Сталина на устах. Многие верили, что гениальный Сталин спасет страну, считали (да и до сих пор считают), что победа в этой войне — его заслуга. Однако большой вопрос: не его ли действия подтолкнули к ситуации, в которой народу нужно было выживать?

С другой стороны, харизматический лидер предстает для своих последователей в образе супермена. Он обладает сверхспособностями — например, может с честью выйти из любой ситуации (об этих воображаемых или реальных качествах лидера мы еще поговорим в следующих главах). И это добавляет людям уверенности. Внушает им чувство безопасности. Потому они и идут за харизматической личностью даже в зону дискомфорта, в зону смертельной угрозы.

Харизматик дает людям надежду: держись за меня — и все кончится хорошо. «Только человек, который внушает надежду, может повести за собой», — говорил Наполеон Бонапарт. Толпа — словно женщина, жаждущая найти сильного мужчину, за которым будет «как за каменной стеной», который нарисует ей картины прекрасного будущего. Герой-самоубийца может вызвать эстетическое восхищение, сопереживание, сожаление. Но надежду дать не может. А харизматик — может. Иногда надежда — это все, что он готов предложить.

Люди не просто соглашаются с таким особым положением лидера, с его переходом в зону комфорта. Они готовы это положение защищать, стоять за него горой. Сталин, выдвинув четкую

установку на ликвидацию врагов народа, затем перестал вообще говорить об этом. Обоснование репрессий легло на его окружение, сам же Сталин стоял в стороне. «Товарищ Сталин предупреждает о необходимости особой осторожности и бережности с самым драгоценным, что у нас есть, — с человеческими жизнями. Эти жизни дороже нам всяких рекордов», — писала «Правда» в 1938 году.

На пересмотр сталинской политики, когда вождя стали обвинять в преступлениях против народа, некоторые люди реагировали удивительным образом. «У Сталина руки по локоть в крови!» — возмущались обвинители. Но их оппоненты возражали, что вина лежит не на Сталине. Иосифу Виссарионовичу, мол, просто не докладывали об этих преступлениях. Тут же возникли слухи — и они имеют хождение до сих пор, — что Маленков, Берия, Микоян и другие соратники обманывали Сталина, ограждали его от правды, сами убирали с дороги «честных людей». Миф о «добротом царе»!

Некоторые сподвижники Сталина защищали его имидж даже после смерти. Каганович объяснял Большой террор тем, что этого требовал народ, а «против общественного мнения тогда было пойти невозможно». «Я считаю, что мы поступили правильно, пойдя на некоторые неизбежные, хотя и серьезные излишества в репрессиях, но и у нас другого выхода в тот период не было», — говорил потом Молотов. Слово «мы» подразумевает коллективную ответственность вместо попыток свалить все на вождя, хотя как раз последнее было бы логично и объяснимо.

Похожие случаи встречаются сегодня в бизнесе. Люди закрывают собой руководителя, обманывают, совершают служебные подлоги, подставляют себя, признают свою вину — лишь бы шефа никак не коснулись переживания, волнения, не говоря уже об угрозе его свободе или жизни. Звонят проверяющие: «Где директор?» — «Нет у него, в отъезде». Врут, увиливают. Пришла налоговая: «А откуда вот эта сумма? А почему здесь так решили?» — «Так получилось. Директор ничего не знал».

И наоборот, когда харизматический лидер уходит или его харизматическое влияние разрушается, людей зачастую охватывает

ощущение незащищенности, осиротелости, своеобразного конца света. С такой проблемой сталкивались в России менеджеры акционированных предприятий, пришедшие на смену харизматичным «красным директорам». Им долгое время не удавалось перебить влияние харизмы ушедшего руководителя, даже обещаниями своевременной выплаты зарплаты, социальных пакетов и прочих прелестей капитализма. Лишившись лидера-харизматика, коллектив еще долго находится в непродуктивном состоянии.

Общество не испытывает подобных чувств к героям и звездам: ими восхищаются, им поклоняются, о них думают. Но в них не нуждаются так, как в харизматических лидерах. От звезд ждут ярких поступков, сильных эмоций. От харизматиков ничего не ждут и не требуют: наоборот, им отдают, в том числе и самих себя. К тому же связи между харизматическим лидером и его последователями прочнее, устойчивее, глубже, чем отношения кумира и толпы его поклонников.