

Дональд РАМСФЕЛД

Дональд РАМСФЕЛД

Правила Рамсфелда

**КАК ВЫИГРАТЬ В БИЗНЕСЕ,
ПОЛИТИКЕ, ВОЙНЕ И ЖИЗНИ**



АСТ
МОСКВА

УДК 159.992
ББК 88.52
P21

Серия «Политика»

Donald Rumsfeld
RUMSFELD'S RULES
LEADERSHIP LESSONS IN BUSINESS, POLITICS, WAR AND LIFE

Перевод с английского В.Н. Верченко

Компьютерный дизайн В.А. Воронина

Печатается с разрешения издательства HarperCollins Publishers и
литературного агентства Andrew Nurnberg.

Рамсфелд, Дональд

P21 **Правила Рамсфелда. Как выиграть в бизнесе, политике, войне и жизни / Дональд Рамсфелд; пер. с англ. В.Н. Верченко. — Москва: АСТ, 2014. — 351, [1] с. — (Политика).**

ISBN 978-5-17-081396-4

На протяжении долгой и безупречной карьеры Дональд Рамсфелд собрал несколько сотен дельных, захватывающих и исполненных юмора наблюдений о лидерстве в политике, бизнесе и жизни.

Эта коллекция стала известна как «Правила Рамсфелда» и теперь доступна для всех. В ней отобраны самые важные из правил эффективного руководства, чрезвычайно полезные людям любого образа жизни и на любой стадии их карьерного роста.

УДК 159.992
ББК 88.52

© Donald Rumsfeld, 2013
© Перевод. В.Н. Верченко, 2014
© Издание на русском языке AST Publishers, 2014

Посвящается тем, чья способность к проникновению в суть как раз и составляет те правила, которые содержатся в этой книге, — от Конфуция до Клаузевица и от Сунь-цзы до Черчилля, — и тем, кто сделал меня мудрее, хотя я этого никак не заслуживаю.

Оглавление

Вступление:

Преимущества мудрости, взятой взаймы 7

ПРАВИЛА РАМСФЕЛДА

Глава первая. Начиная с нуля 15

Глава вторая. Проведение встречи 34

Глава третья. Подбор кадров 54

Глава четвертая. Стратегический подход 77

Глава пятая. Подготовка к неопределенности 101

Глава шестая. Неизвестные неизвестные величины 120

Глава седьмая. Поведение в случае кризиса 136

Глава восьмая. Встречи с прессой 156

Глава девятая. Чему может научить борьба 179

Глава десятая. Борьба с бюрократией 190

Глава одиннадцатая. Уроки самых успешных в мире
руководящих организаций 220

Глава двенадцатая. Внутри Овального кабинета 245

Глава тринадцатая. Аргументация в пользу
капитализма 269

Глава четырнадцатая. Оптимизм силы воли 289

Благодарность 302

Приложение 1: Жизненный путь Рамсфелда 304

Приложение 2: Правила Рамсфелда (полный текст) 306

Примечания 350

Вступление:

ПРЕИМУЩЕСТВА МУДРОСТИ, ВЗЯТОЙ ВЗАЙМЫ

По мере того как мы продвигаемся по нашему жизненному пути, многие из нас время от времени сталкиваются с чем-то интересным и мудрым и думают про себя: «Вот это надо бы записать». Так вот, у меня была склонность поступать так с незапамятных времен. Возможно, что этой привычкой я обязан своей маме, школьной учительнице. Она советовала мне делать краткие записи незнакомых слов, а позже искать их значение. В итоге оказалось, что я отслеживал не только слова, но и разные фразы, выражения и какие-то отдельные советы, складывая все в коробку из-под обуви.

Например, в то время как мой отец служил на борту авианосца в период Второй мировой войны, я написал ему письмо, в котором сообщил, что собираюсь выйти из организации бойскаутов, чтобы иметь больше времени на занятия спортом вместе с друзьями. Через несколько недель я получил его ответ на тонкой папиросной бумаге, широко известной в то время как «победоносные письма на микропленке». Отец писал, что решение выйти из бойскаутов является моим правом. Однако, писал он далее, «однажды ты бросишь одно дело, потом бросишь что-то еще и скоро превратишься в настоящего сачка». Этот совет оказался в моей обувной коробке.

Спустя годы, когда я был в морской авиации, занимаясь полетами в Пенсаколе, штат Флорида, я записал один очень значимый совет в инструкции по тренировочным полетам на

одномоторном винтовом самолете, на котором я учился летать: «Если ты заблудился, набери высоту, экономя топливо и признайся». «Набрать высоту» означало, что пилот должен достичь такой высоты, с которой он лучше всего получает обзор на большое расстояние и определяет курс по компасу, а в случае необходимости может планировать без мотора для того, чтобы спокойно приземлиться. «Экономить топливо» значит сбавить скорость и «обеднить» топливную смесь, чтобы таким образом сберечь его и получить дополнительное время для определения своего местонахождения. А «признаться» означает в срочном порядке по радиии сообщить всем, кто может услышать, что «я потерялся и мне нужна помощь»!

«Набери высоту, экономя топливо и признайся» — этот призыв оказывается добрым советом для любого, кто заблудился или оказался в дрейфе, что случается со всеми нами время от времени. Если вы оказались в сложной позиции в трудном месте, отступите на шаг назад, чтобы получить больше места для обзора перспективы, замедлите ход и сделайте глубокий вдох. И если вы по-прежнему не видите выхода из создавшегося положения, признайтесь себе в этом и, не колеблясь, попросите о помощи.

Несколько десятков лет спустя, работая в администрации президента Ричарда Никсона, я провел много времени с ведущим советником Никсона по внутренним вопросам Дэниелом Патриком Мойнихэном, блестящим талантом, который до этого работал при президентах Кеннеди и Джонсоне. Я всегда возвращался после бесед с Патом, узнав что-то новенькое и с оптимистическим настроем на жизнь. Практически не было такого предмета, большого или маленького, который оказывался бы за пределами его интересов. Во время одного разговора, возникшего на ровном месте, Мойнихэн сказал: «Дон, покупай только черные носки». Я удивленно посмотрел на него. «Ты сможешь носить их с чем угодно», — сказал он. Я интерпретировал это таким образом, что в мире, где все очень заняты, лучше всего облегчать себе жизнь, упрощая некоторые привычки и решения. Ну и потом это мог быть просто его совет по поводу моего гардероба.

Когда президент Форд узнал про мое досье из цитат и наблюдений относительно ведения дел в правительстве, он захотел их посмотреть. Поэтому я передал ему один экземпляр. Он тут же назвал их «Правилами Рамсфелда».

Когда Джеральд Форд стал президентом в 1974 году, он — один из моих приятелей со времен нашего совместного пребывания в конгрессе США — настоял на том, чтобы я возглавил аппарат Белого дома. Ему пришлось столкнуться с мощными вызовами, неожиданно стать президентом после потрясшей всех отставки Ричарда Никсона. Во время одного из первых дней его пребывания в Овальном кабинете я как-то упомянул какое-то из «правил», которые собрал. А когда он узнал, что у меня есть досье с другими цитатами и наблюдениями относительно ведения дел в правительстве, то захотел их посмотреть.

Поэтому я попросил своего старого помощника Леону Гуделл перепечатать их и после небольшой редакторской правки передал один экземпляр президенту. Он тут же назвал их «Правилами Рамсфелда» и попросил сделать по экземпляру каждому из ведущих членов аппарата Белого дома. С тех пор их читают президенты, правительственные чиновники, руководители из делового мира, дипломаты, члены конгресса и многие-многие другие. По сути, они уже стали жить своей собственной жизнью.

Следует отметить, что «Правила Рамсфелда» не все принадлежат Рамсфелду. И не все они также представляют собой именно правила. Многие из них — жизненные уроки и мудрые афоризмы, которые я почерпнул у других. По правде сказать, не уверен, что у меня самого по жизни возникали собственные оригинальные мысли. Мне нравится общаться с людьми, которые умнее меня, знают больше, чем я, и делали в жизни что-то такое, чего я не делал. Я обычно четко понимаю, что думаю о том или ином сложном вопросе после обсуждения его с другими людьми. Как оказывается, многие из них являются самыми способными руководителями в дело-

вом мире, в военной области, политике, правительстве и мировых делах. Многое из того, что путем отбора попало на эти страницы, — это их заслуга. Другие правила — это просто результат наблюдений из того, что я слышал, читал, или обобщения моего жизненного опыта на протяжении восьми десятков своей необычайно удачной жизни.

В том, что касается формата правил, то я попытался сделать ссылки на источник там, где это возможно. Правила, авторство которых принадлежит мне, и те, авторство которых неизвестно (полагаю, вы можете назвать их «известные неизвестные»), сохранены в тексте без сносок.

Полагаю, что причина того, что эти максимы оказались полезными, заключается в том, что они отражают природу человека, — вечные истины, пережившие перемены в нашей культуре, а многие по своим свойствам оказались даже даже действительнее в результате влияния современных технологий. Многие из них имеют широкое применение и могут быть использованы, если вы стремитесь стать руководителем на правительственной службе, в церковной иерархии, бизнесе, спорте или военном деле. В них сосредоточена вековая мудрость, которую можно использовать в повседневной жизни, их можно использовать для понимания сути бесед и встреч, с гораздо большей убедительностью иллюстрировать ими свою точку зрения или применять их в качестве ориентиров при принятии решений.

Впервые правила были систематизированы в 1974 году, но я к ним никогда не относился как к чему-то не подлежащему правке. Я осовременивал их, меняя в них что-то по мере узнавания чего-либо нового — что происходит почти каждый день. Стоит сказать, что за прошедшие четыре десятка лет случилось много всего разного как в моей жизни, так и в истории. Мне довелось продолжить карьеру на других должностях в правительстве, а также в качестве президента двух компаний, входящих по рейтингу журнала «Форчун» в группу 500 лучших производственных компаний.

То, что я почерпнул из работы в частном секторе, оказало на меня такое же по своей силе воздействие и даже более, ка-

кое я ощутил на государственной службе, и правила отразили это. Их количество возросло, поскольку я продолжал делать свои записи, поэтому в данной книге к ним добавились разные истории и анекдоты. В некоторых случаях «Правила Рамсфелда» стали результатом ошибок, совершенных другими, свидетелем чего был я сам. Другие явились уроками, которые я сам получал, набив себе шишки. По большей части они представляют собой уникальную квинтэссенцию мудрости, накопленной на протяжении всей жизни.

Моим любимым правилом, которое и вам, когда вы будете читать эту книгу, стоит иметь в виду, является следующее: «Все обобщения ложны, включая и данное». Суть в том, что эти правила не могут стать подменой умения правильно разбираться в чем-либо. В этом и состоит сложность руководящей работы, потому-то так редко встречаются поистине выдающиеся руководители. Нелегкие решения требуют взвешивания не только получаемых выгод и влекущих за собой рисков, но также и вызывают столкновение противоречивых принципов и порой противоречащих друг другу правил. И действительно, подчас наступает такое время, когда стоит бросить вызов и приобретенной мудрости, и преобладающим путям выполнения каких-либо дел, а книжка с правилами должна быть отброшена в сторону. Генерал Дуглас Макартур однажды сказал: «Правила в большинстве случаев создаются для того, чтобы их нарушать, и чаще всего позволяют ленивцам прикрываться ими». Макартур несколько преувеличивал — в конце концов, это ведь именно из-за его нарушения правил и игнорирования приказов главнокомандующего президент Гарри Трумэн освободил его от занимаемой должности во время Корейской войны. Однако существуют, конечно, случаи, когда суждение исключительных лидеров превосходит все правила. Не существует пошагового справочника или дорожной карты на всю жизнь, нет такого алгоритма, на который можно было бы положиться для получения уберегающих от ошибок ответов на все сложные вопросы. Нет таких правил, которые можно было бы применить ко всем возможным обстоятельствам.

Правила предназначены для людей разного уровня их жизненного пути и карьеры. Некоторые могут быть использованы в вашей конкретной ситуации. Другие могли бы оказаться полезными в будущем по мере вашего продвижения по карьерной лестнице и расширения зоны вашей ответственности.

Книга составлена не в хронологическом порядке, а в соответствии с разной тематикой. Ее можно использовать любым способом, который вам нравится, — читая от корки до корки или перескакивая от одной интересной для вас темы к другой. Я надеюсь, что по крайней мере несколько из этих правил вызовут улыбку на вашем лице.

Как бывший офицер морской авиации, конгрессмен, руководитель аппарата Белого дома, посол США, член правительства, специальный представитель президента, министр обороны, президент и председатель правления, член правления корпорации, муж, отец троих детей, дедушка семи внуков, я часто обращался к этим правилам за советом и продолжаю это делать даже в эти дни. Тороплюсь признаться, однако, что не всегда следовал им. Например, одним из моих самых любимых является следующее правило: «Если вы разработали правила, их не должно быть более десятка».

Правила Рамсфелда

Глава первая

НАЧИНАЯ С НУЛЯ

Если ваша фамилия не так известна, как Рокфеллер, Кеннеди, Вандербильт или Буш, вас никто не станет поощрять при продвижении по жизненной лестнице. Все прочие начинают почти с нулевых позиций. Во время Великой депрессии и Второй мировой войны я занимался доставкой льда, бутербродов, газет, продавал журналы, стриг лужайки, работал строителем и дворником, чистил ковры — все для того, чтобы заработать хоть какие-то деньги. Урсула Бернс, первая женщина-афроамериканка, ставшая председателем и генеральным директором одной из компаний, входящих в группу 500 лучших по версии журнала «Форчун»*, начала свою работу в летнее время в качестве молодого специалиста-стажера в одной компании. Руководитель Национальной футбольной лиги США комиссар Роджер Гуделл был стажером и водителем у Пита Розелла**. Джим Скиннер, гендиректор компании «Макдоналдс», начинал свою карьеру в качестве менеджера-стажера по организации ресторанного дела. Джек Уэлч попал в «Дженерал электрик» в 1960-е годы на младшую

* У. Бернс начала свою работу в качестве инженера-стажера в компании «Ксерокс» в 1980 году, пост генерального директора она заняла в 2009 году, председателем компании стала в 2010 году. — *Примеч. пер.*

** Питер Розелл с 1960 по 1989 год являлся комиссаром НФЛ США. — *Примеч. пер.*