

УДК 929(410)
ББК 63.3(4Вел)6-8
М42

Фотография на обложке фотографа *Юсуфа Карша*.

Медведев, Дмитрий Львович.

М42 33 принципа Черчилля / Д. Л. Медведев. — Москва : Издательство АСТ, 2024. — 368 с. — (*Биография эпохи*).

ISBN 978-5-17-160877-4

Эта книга посвящена одной из самых влиятельных политических персон XX века. Прожив долгую жизнь, полную ответственных решений и волевых поступков, Уинстон Черчилль вошел в историю не только как государственный деятель и премьер-министр Великобритании, но и как военный, журналист и писатель. Под одной обложкой собраны основные подходы и методы, которыми Уинстон Черчилль руководствовался в своей жизни. Они охватывают широчайший набор жизненных ситуаций – от достижения успеха в карьере и работы с информацией до развития личности и самосовершенствования.

УДК 929(410)
ББК 63.3(4Вел)6-8

ISBN 978-5-17-160877-4

© Д. Л. Медведев, 2024
© Оформление. ООО «Издательство АСТ», 2024

К 150-летию Черчилля

Моему сыну Льву посвящается

СОДЕРЖАНИЕ

Часть I. Секреты успеха	7
Принцип №1. Управлять карьерой	7
Принцип №2. Налаживать связи	18
Принцип №3. Возглавить тему	30
Принцип №4. Самопиар	40
Принцип №5. Трудолюбие	51
Принцип №6. Держать удар	60
Часть II. Принятие решений	71
Принцип №7. Системный подход	71
Принцип №8. Управлять ограниченными ресурсами	83
Принцип №9. Собирать информацию	95
Принцип №10. Комплексный подход при работе с информацией	106
Принцип №11. Учитывать неопределенность и выявлять причинно-следственные связи	116
Принцип №12. Расширять пространство альтернатив	126
Принцип №13. Стратегический оппортунизм	136
Часть III. Искусство управления	147
Принцип №14. Брать ответственность	147
Принцип №15. Формировать команду	154
Принцип №16. Скептицизм к экспертам	165
Принцип №17. Убеждать, а не приказывать	175

Принцип №18. Контролировать исполнение поручений	185
Принцип №19. Вдохновлять, воодушевлять, мотивировать	197
Принцип №20. Ставка на публичные выступления	208
Часть IV. Мировоззрение	219
Принцип №21. Верить в свою звезду	219
Принцип №22. Роль личности в истории	230
Принцип №23. Увлечение историей	241
Принцип №24. Возможности и опасности науки и технологий	251
Принцип №25. Суд истории	262
Принцип №26. Самовыражение вместо самоотречения	270
Принцип №27. Амбиции, борьба и великодушные ...	280
Часть V. Личное	289
Принцип №28. Самообразование	289
Принцип №29. Хобби и гармония интересов	297
Принцип №30. Творчество и житнетворчество	308
Принцип №31. Театральность происходящего и актерское начало	318
Принцип №32. Проявлять эмоции и чувство юмора	327
Принцип №33. Вместо эпилога	336
Примечания	339
Избранная библиография	361

часть I

СЕКРЕТЫ УСПЕХА

Принцип №1

УПРАВЛЯТЬ КАРЬЕРОЙ

Увлекательная, наполненная драматическими событиями и выдающимися достижениями жизнь Уинстона Леонарда Спенсера Черчилля (1874–1965) продолжает оставаться объектом массового внимания. Многие обращаются к личности британского политика, чтобы найти, понять и применить на практике его уникальные подходы в построении собственной карьеры, желая стать успешным. Отправляясь на подобные поиски, следует помнить, что наш герой изначально находился на высоком уровне социальной иерархии, который недоступен большинству. Он происходил из двух известных родов — Черчиллей и Спенсеров; его дед — 7-й герцог Мальборо — служил в правительстве Бенджамина Дизраэли вице-королем Ирландии, а отец — лорд Рандольф, — занимая влиятельный пост канцлера Казначейства, общался с министрами и премьер-министрами, которые будут помогать молодому Уинстону в начале его жизненного пути. Например, потомку герцога Мальборо в его первой военной кампании на Кубе в 1895 году (он служил военным корреспондентом газеты *Daily Graphic*) помогли британский посол в Испании, испанские министр иностранных дел и военный министр, а также главнокомандующий британской армией. А когда в 1898 году в свет выйдет первая книга 23-летнего лейтенанта Черчилля, восторженные отзывы о ней выразят премьер-министр и наследник престола принц Уэльский. Наш герой по праву рождения был ча-

стью высшего света, влияние которого ощущалось в каждом шаге начинающего политика.

Однако принадлежность к аристократии не отменяет, а дополняет успех Черчилля. В противном случае, без личных качеств и развитых навыков, он разделил бы участь большинства своих родственников и великородных сверстников, канувших в Лету.

Мы рассмотрим наиболее существенные стороны мировоззрения и поведения Черчилля, которые влияли на принятие решений и определяли его достижения. Мы будем говорить о принципах (от лат. *princeps* — «первый, начало») британского политика. И в качестве первого принципа выделим методичное и продуманное управление своим жизненным путем. Учитывая, что каждый желает быстрого продвижения, правильнее даже говорить не о пути, а о карьере, ибо слово это на французском и итальянском языках дословно означает быстрый (самый быстрый) ход лошади. Черчилль был настолько поглощен планированием своего успеха, что его младший брат Джон жаловался: «больше половины твоей жизни занимает карьера и мысли о будущем»¹.

На что тратил свое время будущий премьер-министр и как именно он управлял своей карьерой?

Для ответа на этот вопрос обратимся к началу, когда претендент на славу только вступает на первую ступеньку карьерной лестницы. Наивно полагать, что в этом положении без должной поддержки он представляет интерес для вышестоящих лиц, погруженных в свои планы и заботы. К тому же наличие вокруг множества алчущих продвижения коллег снижают и без того скудные шансы на ожидаемый рост. Для того чтобы на кого-то сделали ставку, претендента сначала должны заметить, что, в свою очередь, требует наличия особых качеств и совершения определенных действий. Некоторые наивно убеждены, что могут добиться успеха во всем. На самом деле никто не может быть эффективным во всех аспектах человеческой деятельности. Поэтому, прежде чем начинать борьбу за власть, следует разобраться в себе, выделив свои сильные и слабые сторо-

ны. На сильные стороны нужно сделать ставку. Слабые — можно развивать, но только не обманывать себя и не имитировать силу там, где ее нет. В ловушку самообмана порой попадают недальновидные натуры, забывая, что казаться тем, кем ты не являешься, причиняет психологический дискомфорт, а сам подлог рано или поздно все равно будет обнаружен.

Черчиллю, который не был обделен способностями, подобная ловушка солгать самому себе не грозила. Его натуру отличали активность, сменявшаяся непосредливостью; уверенность, прикрывавшая эгоцентризм; любовь к борьбе, переходящая в агрессивность; храбрость, граничащая с авантюризмом; отсутствие потребности в команде, усиливавшее бунтарские черты; а также прекрасное владение устным и письменным словом, порой превращавшее ратора и писателя в раба своего таланта. Именно эти качества и определили поведение Черчилля в начале парламентской деятельности.

Его первой кампанией в палате общин в 1901 году стала критика армейской реформы военного министра. Затем молодой депутат (Уинстону было всего 26 лет) переключил свое внимание на руководство Консервативной партии, которая в то время находилась у власти и членом которой он был. Хлесткие, доходящие до оскорблений выступления не остались незамеченными, но произвели обратный эффект. Вместо того чтобы способствовать назначению на ответственный пост, что могло бы расцениваться как признание способностей молодого политика, критика руководства привела к тому, что в конце мая 1904 года Черчилль перешел в стан Либеральной партии. Показательным было то, что, сменив партийную принадлежность, он вначале не стал искать фавора у новых коллег, а продолжил траекторию независимого движения, стремясь найти себе место в центре между двумя партиями. «В настоящее время я полностью изолирован в политике», — признается Черчилль одному из корреспондентов в октябре 1904 года. Одновременно он продолжил критику лидеров тори, обвинив их в том, что они

превратили партию в «марионетку плутократии» и в «сплотившийся союз капиталистов и монополистов», которые «способствуют процветанию коррупции внутри страны», когда «еда миллионам достается втридорога, а рабочая сила миллионерам — за бесценок»².

Способ, который избрал Черчилль для привлечения внимания — критика властей предрежащих, — довольно рискован. Он может иметь успех лишь при определенных обстоятельствах: безвредном характере диатрибы, благожелательном расположении объекта критики к критикующему, а также при кадровом дефиците. В противном случае возмутителю спокойствия придется надеяться на лагерь оппонентов, что, в принципе, и произошло с нашим героем. Повторим, в 1904 году он оставил консерваторов и стал членом Либеральной партии, а спустя 20 лет — вновь оказался в рядах тори. Сначала все складывалось успешно, однако начиная с 1930 года Черчилль стал в очередной раз проявлять несогласие с политикой тори. Переживая не лучшие времена, он обратился к проверенному средству и вновь выступил против руководящего звена. Но в 1930-е годы на противоположном конце ринга находились непримиримые противники — лейбористы, что лишало пространства для маневра. Оставалось искать счастья у тори. Но каждое публичное выражение недовольства политикой премьер-министров Стэнли Болдуина и Невилла Чемберлена, вместо нового назначения, расширяло пропасть разногласий, низведя бывшего министра и канцлера Казначейства до унижительной роли отвергнутого парламентария.

В начале карьеры ситуация была иной. Смена лагеря потворствовала успеху. В декабре 1905 года консерваторы передали бразды правления либералам, и Черчилль мог рассчитывать на должность. Первое назначение является важным этапом в управлении карьерой. Специфика распределения власти заключается в том, что одинаковые должности, как и схожее положение в иерархии, не означают одинакового влияния. Последнее зависит от многих факторов. В первую очередь — от задач и полномочий структурного подразделе-

ния, где предстоит начать свой руководящий путь. В этом отношении Черчиллю повезло — ему предложили место финансового секретаря в Казначействе (аналог — заместителя министра), которое по праву являлось средоточием власти. Канцлером Казначейства (министром финансов) и непосредственным руководителем нашего героя становился перспективный член Либеральной партии Герберт Генри Асквит. Работа под его началом сулила обширные возможности. Казалось, все складывалось как нельзя лучше. Но в борьбе за власть очевидное не всегда правильное. Влиятельное ведомство манит таланты, и пробиться в его высококонкурентной среде непросто. Да и взаимодействие с амбициозным и разносторонним Асквитом, который был прекрасным оратором, а значит, единолично блистал бы в палате общин от имени Казначейства, сулило Черчиллю перспективы лишь подчиненной позиции. Но он хотел оказаться на вершине. А для этого ему нужно было пространство в министерстве для проявления своих талантов и место в палате общин, благодаря которому он мог бы придать публичность себе и своим решениям. Исходя из этих критериев, он решил отказаться от предложения и пошел заместителем в Министерство по делам колоний, которое возглавлял 9-й граф Эджин, находившийся на закате своей карьеры и заседавший в палате лордов. «Замечательно! — воскликнул премьер-министр Кэмпбелл-Баннерман. — Вы первый, кто просит меня о должности, которая хуже (выделено в оригинале. — Д. М.) той, которую я ему предложил!»⁵

Проявив себя в решении колониальных вопросов, через пару лет Черчилль мог претендовать на дальнейший рост. Подобные стремления совпали с изменениями в правительстве, когда в начале апреля 1908 года в связи с резким ухудшением здоровья Кэмпбелл-Баннерман передал премьерство Асквиту. Перед Черчиллем были открыты несколько дверей. Одна из них предполагала руководство Советом местного самоуправления. Черчилль тогда честно признал, что у него отсутствует опыт во внутренней политике, достаточный для новой должности. Но это было не

главное. По его словам, «во всем правительстве не было места более трудоемкого, беспокойного, неблагодарного, занятого пустяками и переполненного неразрешимыми трудностями», чем этот Совет. Известный эксперт в области менеджмента Питер Друкер называл такие должности, которые «регулярно топят даже самых способных работников», — «плавучими гробами». Не владея такой терминологией, Черчилль не питал иллюзий относительно последствий своего перехода. Поэтому он откровенно заявил Асквиту, что лучше продолжит работу в Министерстве по делам колоний и останется без места в кабинете министров, чем примет назначение. Асквит услышал своего молодого коллегу и предложил ему руководство Советом по делам торговли (Министерство торговли), на что Черчилль с радостью согласился. К истории с этим назначением следует добавить еще одно качество нашего героя: он не только скрупулезно подходил к рассмотрению предложенных вариантов, но также заранее готовился к специфике новой должности. Узнав за несколько месяцев до своего перевода в Совет по делам торговли, что этот пост может достаться ему, он начал активно изучать особенности создания бирж труда и страхования по болезни и безработице. Также он познакомился с опытом решения социальных проблем в Германии и приступил к обсуждению с экспертами плана предоставления государственных гарантий, который «смог бы объединить в себе достоинства английской и немецкой системы»⁴.

На Министерстве торговли карьера Черчилля не остановится. В следующие двадцать лет он будет возглавлять МВД, Адмиралтейство, Министерство вооружений, одновременно Военное министерство и Министерство авиации, Министерство по делам колоний, а также Казначейство. Впоследствии известный лейборист Вудро Уайатт заметит, что на протяжении всей карьеры Черчилль «выжимал максимум пользы от каждой занимаемой позиции»⁵.

Рассмотрим, каким образом получение максимальной пользы достигалось на практике.

Существуют разные модели поведения на руководящей должности. Одни пассивно реализуют спущенные сверху решения; другие — проявляют активность, но избегают конфликтов, прекрасно чувствуя себя в нише конформизма; третьи — опираются на прагматический подход и проявляют все вышеуказанные качества в зависимости от обстоятельств. Черчилль придерживался иного подхода. Он был активен, не боясь при этом рисковать, брать на себя ответственность, подвергать пересмотру устоявшиеся практики и вступать в противоборство с препятствующими изменениям коллегами. «Я люблю, когда что-то происходит, — говорил он, — а когда ничего не происходит, я провоцирую события». При этом самым главным в своей деятельности политик считал нацеленность на четкий, полезный и измеримый результат. «Каждую ночь я предстою перед собственным военно-полевым судом и задаю себе вопрос — сделал ли я за сегодняшний день что-нибудь полезное и эффективное? — делился он с близкими. — Я имею в виду не какие-то действия. Нет, что-нибудь действительно эффективное».

Вместо того чтобы ждать, пока вышестоящие инстанции снизойдут и станут решать его проблемы, вместо того чтобы терять время в утомительных спорах о недостатке полномочий, такое отношение позволяет выявить неиспользованный потенциал и скрытые возможности с переключением энергии на действительно стоящие вещи. «Успех нельзя гарантировать, его можно только заслужить», — постулировал Черчилль в годы Второй мировой войны. Делая ставку на результативность, он не ограничивался личным вкладом. Он распространял аналогичные требования на подчиненных и каждую возглавляемую им организацию. В марте 1940 года, занимая должность первого лорда Адмиралтейства, он писал своему заместителю адмиралу флота Дадли Паунду: «Вопрос, на который мы должны найти ответ: как выиграть войну и каким образом флот может в этом помочь в максимальной степени»⁶.

Стремление всегда добиваться конкретных воплощений своих замыслов приводило к двум важным следствиям, ко-

торые отличали управленческую деятельность Черчилля. Первое — он не любил совещательных должностей, позволявших принимать участие в выработке решений, но лишенных реальных полномочий и ответственности. Он сам признавался, что для его деятельной и нацеленной на результат натуры «легче руководить, чем советовать» и «гораздо лучше иметь полномочия действовать, пусть и в ограниченной сфере, чем обладать привилегией много говорить». Руководствуясь этими соображениями, когда после начала Второй мировой войны в сентябре 1939 года решался вопрос о его возвращении в большую политику и ему предлагали на выбор: либо совещательное место в главном органе управления — Военном кабинете, либо — Адмиралтейство, он, не задумываясь, отдаст предпочтение Адмиралтейству (и в итоге получит оба места). По этой же причине Черчилль с восторгом воспринял свое назначение в Адмиралтейство в октябре 1911 года, заявив: «Наконец-то я теперь могу нести хорошие яйца, вместо того чтобы царапаться, окруженный пылью и кудахтаньем». Показательно, что в более чем полувековой карьере нашего героя практически не было синекур. Исключение составило лишь канцлерство герцогства Ланкастерского, которое он занимал всего семь месяцев в годы Первой мировой войны, да и то — оставил добровольно и отправился на фронт.

Помимо выбора места, нелюбовь к совещательным позициям влияла и на принимаемые Черчиллем организационные решения. Считая, что «каждый умный человек может составить планы по достижению победы, не неся при этом ответственности за их реализацию», он старался придерживаться следующего правила: «Планы должны разрабатываться только теми, кто имеет власть и несет ответственность за их воплощение в жизнь». В бытность свою премьером Черчилль добьется, чтобы Военный кабинет состоял исключительно из тех, кто возглавлял министерства и отвечал за критически важные направления⁷.

Вторым следствием ориентации на личный вклад стало постоянное стремление Черчилля расширять свои долж-

ностные обязанности и непрерывно увеличивать зону своей ответственности. Нельзя сказать, что подобная практика вызывала восторг и поддержку у коллег. Скорее наоборот. Летом 1917 года, после того как премьер-министр Дэвид Ллойд Джордж вернул нашего героя из опалы, предложив ему пост министра вооружений, другие члены правительства следующим образом оценили кадровое решение главы правительства: «Уинстон Черчилль представляет самую большую опасность, поскольку я не думаю, что он останется доволен лишь собственным шоу, — писал военный министр лорд Дерби лично секретарю главкома британскими экспедиционными силами. — Я уверен, он постарается засунуть свои руки в пироги Адмиралтейства и Военного министерства». Лорд Дерби окажется прав. Уже через месяц он вступит в конфликт с активным и амбициозным коллегой⁸.

Пройдет 20 лет, Черчиллю исполнится 65. Казалось бы, годы должны умерить энергию. Но нет. Вскоре после возвращения в Адмиралтейство в сентябре 1939 года новоиспеченный глава ВМФ начинает активно вмешиваться во внешнеполитическую сферу. Спустя всего неделю после своего назначения он выразит главе Форин-офиса недовольство поведением британского посла в Италии, заметив при этом: «Надеюсь, вы не станете возражать, если время от времени я буду обращать ваше внимание на отдельные моменты, которые привлекли мое внимание в телеграммах Форин-офиса». Буквально через несколько дней он направит в МИД еще одно письмо о политике на Балканах. Одновременно Черчилль подготовит для премьер-министра предложения о структуре и составе британской армии. Затем — 24 сентября — признается канцлеру Казначейства, что «много думает о вас и ваших проблемах», и даст свои предложения по составу военного бюджета. А уже на следующий день направит на рассмотрение Военного кабинета объемный меморандум о положении дел в Польше и на Балканах. В начале октября по инициативе Ф. Д. Рузвельта он установит личный контакт с президентом США, минуя при обмене корреспонденцией официальные каналы Фо-

рин-офиса. Подобное поведение вызовет раздражение как у британского посла в США, так и у его руководства в Лондоне. Критике со стороны внешнеполитического ведомства подвергнутся также регулярные выступления главы Адмиралтейства по радио, в которых он рассуждал о вопросах, выходящих за рамки военно-морской сферы. Черчилль же, пытавшийся поспеть на всех фронтах, упрекал руководство страны в нерешительности и медлительности, пытаясь при случае возложить на свое ведомство дополнительные обязанности. Так, во время одного из заседаний Военного кабинета в начале 1940 года он предложил возложить ответственность на Адмиралтейство за строительство торговых судов. В определенной степени Черчилль сумел добиться своего. В феврале 1940 года его сделали участником высшего органа союзников — Верховного военного совета, в апреле — назначили председателем Военного координационного комитета, а также стали рассматривать как возможного преемника Чемберлена на посту премьер-министра⁹.

Помимо выбора должностей и поведения после назначения опыт Черчилля в управлении карьерой указывает на еще один важный нюанс. Любое решение руководителя оставляет след. Из совокупности этих следов со временем формируется репутация. Ее трудно увидеть и еще труднее исправить, но ее значение колоссально, и порой только одной репутации достаточно, чтобы назначение состоялось или было отклонено. Черчилль любил позиционировать себя как самодостаточную и независимую личность, но его биография служит ярким примером, насколько существенное влияние может оказать реноме на жизненный путь даже самой сильной персоны. Во второй половине 1930-х годов Черчилль самоотверженно выступал против политики умиротворения и последовательно призывал к полномасштабной программе перевооружения. Долгое время его не слышали, а его увещевания не приносили ничего, кроме недовольства в высших эшелонах власти. Но с какого-то момента количество переросло в качество. «Чем ближе мы подходим к войне, тем больше его шансы [войти в прави-