

Содержание

Пролог. Сферы лидерства: «Гамлет» и Чингисхан	7
---	---

ЧАСТЬ I

Политические лидеры

1	Серетсе Кхама: Шекспир в Африке	27
2	Громкий успех «Безмолвной весны»	44
3	Лучшие и худшие из всех.....	61
4	Естественные эксперименты	74
5	Застрелите президента! (Если он не умрет от рака раньше)	98

ЧАСТЬ II

Лидеры делового мира

6	Гранаты и компьютеры.....	129
7	Что происходит, когда умирает тесть босса?	156

ЧАСТЬ III

Лидеры в спорте

8	Работа тренера как образец для каждого из нас.....	177
9	Почему уволить тренера — все равно что бросить кости?	195

ЧАСТЬ IV

Религиозные лидеры

10	Религии нужен харизматический основатель — а что еще?.....	217
11	Почему христианство стало господствующей в мире религией?.....	247
	Эпилог. Новый подход к новому явлению	261
	Благодарности	293
	Рекомендуемая литература	295
	Предметно-именной указатель.....	303

Пролог

Сферы лидерства: «Гамлет» и Чингисхан

13 марта 1930 г. автомобиль Адольфа Гитлера выехал на перекресток. В этот момент справа на огромной скорости на тот же перекресток вылетел тяжелый грузовик; удариться он должен был в правый борт автомобиля, как раз туда, где на переднем пассажирском месте сидел Гитлер. Грузовик врезался в легковушку, протацил через весь перекресток и замер за секунду до того, как подмять ее под себя вместе с пассажирами. Все остались живы, хотя Гитлер и еще двое получили ушибы. «Все пока живы?» — спросил Гитлер. Через три года он станет канцлером Германии, а потом развяжет Вторую мировую войну и холокост, унесшие десятки миллионов жизней.

Погибли бы эти миллионы, если бы грузовик все-таки расплющил ту машину и убил Гитлера? Для многих ответ очевиден: Гитлер был уникален в своей способности творить зло и без него история пошла бы другим путем. Многим другим кажется столь же очевидным иной ответ: Вторая мировая война была практически неизбежна из-за унижительных условий Версальского договора, подписанного в конце Первой мировой, и разорения немецкого среднего класса в ходе гиперинфляции 1923 г., тогда как питавший холокост антисемитизм

пронизывал немецкое общество задолго до прихода Гитлера к власти. Как можно доказать, что роль Гитлера была — или не была — решающей?

Истоки Второй мировой войны и холокоста лишь показательный пример при обсуждении вопроса, который встает во множестве сфер человеческой деятельности: влияют ли отдельные лидеры на ход событий? Историки давно об этом спорят, выбирая между тремя вариантами ответа. Крайнюю версию первого, известную как «теория великого (*sic!*) человека», отстаивал британский историк XIX в. Томас Карлейль. Он считал, что ход истории определяют выдающиеся, героические личности вроде Оливера Кромвеля, Фридриха Великого и Наполеона. Свою позицию он суммировал одной фразой: «История мира... это — биография великих людей»^{*}.

Крайняя версия противоположного ответа гласит, что лидеры ограничены обстоятельствами и почти не влияют на события. Это видение русский писатель Лев Толстой выразил в романе «Война и мир»: в его батальных сценах генералы отдают приказания через адъютантов, но исход сражения определяется бесчисленными неподвластными им мелочами. Толстой называл лидеров «рабами истории»; «каждое действие их... определено предвечно». Фридрих Энгельс заявлял: «...если бы Наполеона не было, то роль его выполнил бы другой. Это доказывается тем, что всегда, когда такой человек был нужен, он находился: Цезарь, Август, Кромвель...»^{**}

Но, кроме двух крайних точек зрения, существует еще и промежуточная, которая отказывается от упрощенного вопроса: «Важны ли лидеры?» — и не претендует на универсальный ответ. Она предполагает, что иногда лидер действи-

^{*} Перевод В. И. Яковенко, Н. М. Горбова, И. И. Родзевича, Е. И. Синерукой. — *Прим. ред.*

^{**} Перевод Института марксизма-ленинизма при ЦК КПСС. — *Прим. ред.*

тельно меняет все, а иногда нет. Поэтому правильнее было бы спросить: «В каких обстоятельствах лидер, скорее всего, может повлиять на ход событий?» В рамках этого подхода принято считать, что схожих результатов могла бы добиться не одна, а несколько живших в одно время выдающихся личностей — пусть и разными путями. Скажем, социальные сети создавали и до Марка Цукерберга, запустившего в 2004 г. фейсбук*, и после него. Никто не станет утверждать, что без Цукерберга социальных сетей не было бы вовсе. Но вполне можно придерживаться мнения, что именно он как уникальная личность направил развитие соцсетей по тому пути, по которому оно пошло, и отсекаем тем самым все прочие варианты.

В этой книге я занимаю именно эту промежуточную позицию и пытаюсь ответить на вопрос: «Когда роль лидера оказывается решающей?» — на примере деятелей из четырех сфер — истории, бизнеса, спорта и религии. Я ставлю вопрос так: в каких обстоятельствах политические деятели (вроде Гитлера или Маргарет Тэтчер) могут изменить ход истории? Если бы Билл Гейтс или Джефф Безос никогда не появились на свет, повлияло бы это (и как именно) на компьютерную революцию и последующий взрывной рост электронной коммерции? Занял бы мой университет (Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе) лидирующие позиции в студенческом баскетболе без нашего великого тренера Джона Вудена? Если бы Иисуса не существовало и он не основал бы христианство, стала бы в наше время крупнейшей мировой религией какая-то другая, созданная примерно в тот же период и в том же месте кем-то из многочисленных современников Иисуса, тоже считавших себя посланниками Бога, — или все же нет?

* Принадлежит Meta Platforms Inc., деятельность которой запрещена в Российской Федерации как экстремистская.

Разумеется, этими четырьмя сферами список областей, где встает вопрос о роли лидера, не исчерпывается. Есть еще военное дело, протестные движения, музыка, изобразительное искусство, наука. Был бы мир принципиально иным без Александра Македонского, Махатмы Ганди, Бетховена, Пикассо или Чарльза Дарвина?

Я мог бы написать книгу о лидерстве в какой-то одной из этих сфер, но решил сравнить все четыре. На то есть несколько причин. Во-первых, все четыре невероятно интересны, а три из них (история, бизнес и религия) еще и жизненно важны. Во-вторых, как мы увидим, методы, разработанные для изучения лидерства в одной сфере (особенно в спорте и бизнесе), часто оказываются полезными и в других. Наконец, сходства и различия между этими сферами в том, как они отвечают на интересующий нас вопрос, бывают весьма красноречивы.

Эта книга не учит тому, *как* стать эффективным лидером. Таких книг написано уже бесчисленное множество. Все бизнес-школы обещают вас этому научить. Безусловно, эта тема в моей книге всплывает — но в качестве второстепенной. Определив некую ситуацию, в которой лидер мог что-то изменить, я пытаюсь выяснить, почему этой возможностью воспользовался именно *X*, а не *Y*. Например, почему основоположником мировой религии, распространившейся далеко за пределы бывшей Римской империи, стал Иисус, а не основатель ессейской общины, известный нам как Учитель Праведности? Но никаких обобщений я тут делать не стану. Во-первых, потому, что на эту тему уже написана масса книг. А во-вторых, — и это главное — потому, что меня интересует прежде всего сама возможность, а не конкретный человек, который ею воспользовался.

С детства я пытаюсь найти ответ на вопрос: меняют ли лидеры ход истории — и при каких условиях? Дело в том, что лидеры,

судя по всему, оказали колоссальное — как негативное, так и позитивное — влияние на мою жизнь и жизнь моих родных и близких.

Я родился в 1937 г. в США, в семье еврейских эмигрантов из Восточной Европы. Моя жена — из польской семьи, переехавшей в Америку сразу после Второй мировой. Вся моя жизнь прошла в тени Гитлера. Кто-то из моих европейских родственников успел бежать до прихода немцев, кто-то нет. Те, кто остался, погибли в Освенциме или где-то еще. Те, кто уцелел, провели годы в лагерях или скрываясь и так и не смогли оправиться от пережитого. Поколением позже, став родителями, они передали травму по наследству своим детям.

И все-таки еще с подросткового возраста немецкая музыка, немецкий язык и сам немецкий народ были для меня источником радости и вдохновения. Как примирить эту радость с памятью об Освенциме? Постигла бы мир трагедия Второй мировой, не окажись у власти Гитлер?

В 23 года я переехал в Германию, желая понять мир Баха, Гете и Гитлера. Я обнаружил, что мои немецкие ровесники, ставшие моими близкими друзьями, испытали на себе прямые последствия гитлеровского правления. Я, выросший в Америке, был от этого избавлен — а они теряли родителей, братьев и сестер, или видели, как бомбы разрушают отчий дом, или еженощно спали под мостами, лишь бы не погибнуть под бомбежкой. Я встречал немцев, отрицавших холокост. Я узнал, что творили эсэсовцы и простые солдаты вермахта. Гитлер ли толкнул этих людей на их поступки, он ли повинен в страданиях моих друзей? Или все дело в пресловутом «немецком национальном характере», который дал бы о себе знать и без Гитлера?

Позже я столкнулся с последствиями правления тиранов в других странах. В 1967 г. я на время переехал в Чили —

самую демократическую, самую европеизированную, самую политически стабильную и процветающую страну Латинской Америки, где военные перевороты случались реже всего. Однако в 1973-м демократическое правительство Чили пало и к власти пришел генерал Аугусто Пиночет, на 15 лет установивший в стране военную диктатуру. Его режим побил все мировые рекорды по изощренности пыток — настолько чудовищных, что их отвратительно описывать. Никто — даже другие генералы, соратники Пиночета, — не предвидел, чем обернется его правление. Разумеется, он не пытал людей собственноручно: этим занималась тайная полиция, в которую набрали тысячи садистов, готовых выполнять его приказы. Так повинен ли Пиночет в чилийских ужасах — или они случились бы и без него? У Чили, как и у США, долгая история демократического правления. Не может ли и Америка в одночасье превратиться в диктатуру, окажись там у власти злодей?

Вот уже 47 лет я регулярно езжу в Индонезию проектировать национальные парки. За двенадцать лет до моего первого приезда военная хунта генерала Сухарто убила от полумиллиона до двух миллионов индонезийцев — точные цифры неизвестны. Десять лет назад мы с женой побывали в Камбодже, где коммунистический режим Пол Пота истребил четверть населения страны. Жертвами становились горожане, образованные люди, те, кто знал иностранные языки, те, кто носил очки, и другие «нежелательные элементы». Так были ли Сухарто и Пол Пот причиной массовых убийств в Индонезии и Камбодже? Или резня случилась бы и при других правителях?

Многие руководители университетов, напротив, внесли неоценимый вклад в мою карьеру. Вспоминаю случай, который произошел со мной в бытность аспирантом на кафедре физиологии Кембриджского университета. Я оставил свои образцы на ночь промываться водой, но резиновый шланг лопнул, затопив лабораторию этажом ниже. Хуже ситуации было

не придумать: это оказалась лаборатория нобелевского лауреата, который к тому же приходился тестем моему научному руководителю. Наутро меня, дрожащего от страха, вызвали к заведующему кафедрой сэру Брайану Мэтьюсу. Он сурово меня отчитал, но позволил остаться в аспирантуре. Другой вышвырнул бы незадачливого сотрудника на улицу, поставив крест на его научной карьере.

Когда я проходил собеседование на свою первую академическую должность — преподавателя физиологии в Медицинской школе Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, для меня было принципиально важно, чтобы мне позволили по несколько месяцев в году изучать эволюцию новогвинейских птиц. Большинство деканов медицинских факультетов с негодованием отвергли бы такую просьбу: они нанимают преподавателей учить будущих врачей, а не разъезжать по джунглям, гоняясь за птицами. Но нашим деканом в те годы был доктор Шерман Меллинкофф — человек-легенда, который дольше всех в США руководил медицинской школой. Его ответ я запомнил навсегда. Он сказал: «Джаред, Медицинскую школу Калифорнийского университета очень интересуют птицы Новой Гвиней» — и тут же выделил мне грант на ежегодные экспедиции. Этот разговор стал поворотным в моей судьбе — он позволил мне совмещать несколько областей исследований. Мне везло и с другими руководителями — многие (хотя и не все) помогали мне, когда могли бы ставить палки в колеса или попросту никак не участвовать в моей судьбе.

Вот почему я не перестаю размышлять о том, как сильные мира сего влияют на нашу жизнь.

Существует два основных метода изучения лидерства: биографическое исследование и естественный эксперимент. Традиционный и до недавних пор самый распространенный подход —

написать биографию предполагаемого лидера, перечислить его исключительные качества, показать, что именно он определил ход истории, и заявить, что никто из современников не смог бы добиться подобного. Но у биографического метода есть слабое место: как выявить всех, кто реально мог бы занять место этого лидера, и как узнать, чего достигли бы эти альтернативные кандидаты?

Иногда эту проблему можно решить при помощи мысленного эксперимента, который я называю тестом «Гамлета». Допустим, Шекспир умер от оспы в десять лет. Кто из драматургов елизаветинской Англии мог бы занять его место? И способен ли был хоть один из них написать пьесу, достойную стать в один ряд с «Гамлетом»? «Гамлет» не был и не мог быть дебютом неопытного, неизвестного автора. Шекспир создал «Гамлета» на одиннадцатом году своей карьеры драматурга; это была уже двадцать вторая пьеса из примерно тридцати восьми им написанных. К тому моменту Шекспир уже прославился такими шедеврами, как «Ромео и Джульетта» и «Юлий Цезарь»; он несколько лет считался ведущим драматургом ведущей лондонской труппы, в распоряжении которой было лучшее здание и лучшие актеры столицы. Значит, написать нечто равное «Гамлету» мог только другой известный и признанный драматург — но никак не один из тысяч неизвестных современников Шекспира.

На самом деле мы прекрасно знаем всех признанных драматургов, живших в одно время с Шекспиром. Их пьесы дошли до нас, и мы можем их оценить. Из всех современников Шекспира лучшими считаются трое: Бен Джонсон, Кристофер Марло и Джон Вебстер. Но даже их лучшие произведения не идут ни в какое сравнение с «Гамлетом» и другими шекспировскими шедеврами. Сегодня их пьесы ставят крайне редко, и дело не в том, что Шекспир мешал им писать лучше самим своим существованием. Умри-таки Шекспир в детстве

от оспы — эти трое все равно не создали бы ничего более выдающегося.

Таким образом, у нас есть веские основания считать Шекспира уникальным гением. Мы можем с уверенностью утверждать: никто из елизаветинских драматургов не создал бы ничего подобного «Гамлету», не напиши его Шекспир. Ведь мы знаем поименно всех драматургов — конкурентов Шекспира — их было не так много — и можем оценить их творчество. Как мы увидим далее, такой тест «Гамлета» применим и к некоторым лидерам, о которых пойдет речь в этой книге.

Увы, обычно мы не можем составить исчерпывающего списка потенциальных альтернативных кандидатов, как это возможно с елизаветинскими драматургами. Нельзя перечислить всех американцев времен Билла Гейтса, суданцев времен исламского пророка Махди или немцев времен Вилли Брандта, которые теоретически могли бы достичь того же, что и три этих лидера. Может, они действительно намного превосходили талантами всех своих многочисленных современников. А может, им просто повезло оказаться в нужное время в нужном месте. Так или иначе, мы не в состоянии назвать и оценить всех альтернативных кандидатов, как в случае с Шекспиром.

Итак, биографический метод — иногда подкрепленный тестом «Гамлета» — остается привычным, традиционным способом оценить роль лидера. Относительно недавно исследователи стали применять еще один, пока менее знакомый широкой публике метод — так называемый естественный эксперимент.

Этот метод вдохновлен тщательно контролируруемыми и управляемыми лабораторными экспериментами химиков и молекулярных биологов, которые добавляют исследуемое вещество в «экспериментальные» пробирки, но не в «контрольные», — а в остальном пробирки идентичны. Если бы у нас была машина времени, мы могли бы прокрутить новей-

шую историю Германии 20 раз: в десяти случаях Гитлер погибает в автокатастрофе 13 марта 1930 г., в десяти других — остается жив. Сравнив результаты, мы бы с высокой статистической достоверностью определили, как Гитлер повлиял на судьбу своей страны. Увы, машины времени у нас нет, так что провести такой строго контролируемый и управляемый эксперимент невозможно.

Можно было бы пойти другим путем: убить в качестве эксперимента какого-нибудь современного лидера и посмотреть, что произойдет. Но это, во-первых, аморально и незаконно, а во-вторых, трудноосуществимо. К тому же с точки зрения методологии такой эксперимент ничего не даст: у нас будет только один случай экспериментального убийства без контроля, в котором все было бы идентично, кроме того, что убийства не произошло. Мы не сможем доказать, что именно убийство привело к последующим событиям, — возможно, они произошли бы в любом случае.

К счастью, природа ставит некое подобие таких экспериментов вместо нас. Десятки современных политических лидеров были убиты, сотни других — нет. Каждый год тысячи спортивных тренеров теряют или не теряют работу, переходят в другие клубы или продолжают работать там, где работали. Каждый год тысячи генеральных директоров умирают или не умирают, их увольняют или не увольняют; они на самое разное время попадают в больницу — или не болеют вовсе; они переживают смерть близких и дальних родственников — или не сталкиваются с утратами; уходят в другие компании — или остаются на прежнем месте. В последние десятилетия ученые добились больших успехов в анализе таких естественных экспериментов в области истории, бизнеса и спорта, а в одном исследовании — и в области религии.

Естественные эксперименты всегда были главным или единственным методом исследования во многих областях,

давно и прочно признанных научными, — в астрономии, геологии, биологии, эпидемиологии. Астрономы изучают звезды, наблюдая и сравнивая их, а не включая и выключая по своему желанию. Геологи постигают природу ледников через наблюдение и сравнение, а не растапливая и замораживая их в экспериментальных целях. Работающим в полях биологам обычно запрещено истреблять популяции птиц, но это не мешает им успешно изучать пернатых путем наблюдений и сопоставлений — именно так я вот уже 62 года изучаю птиц Новой Гвинеи. (Впрочем, полевые биологи научились проводить этически приемлемые, щадящие эксперименты с растениями и многими животными, а также допустимые с моральной точки зрения опыты с уничтожением насекомых и многих других существ.)

Классический естественный эксперимент в области эпидемиологии помог установить, что страшная болезнь холера передается через воду. В 1854 г., во время вспышки холеры в Лондоне, врач Джон Сноу заметил, что новые случаи заболевания концентрируются в домохозяйствах, которые получают воду из одной и той же колонки на Брод-стрит. Сноу правильно предположил, что вода из этой колонки заражена, и убедил городские власти снять с нее ручку — такой своего рода управляемый эксперимент. И что же? Локальная эпидемия быстро пошла на спад, подтвердив правоту выводов, сделанных Сноу на основе естественного эксперимента.

Таким образом, у естественных экспериментов долгая и славная история — они применялись задолго до того, как их (совсем недавно) начали активно использовать в социальных науках.

Кому какое дело, влияют ли лидеры на ход событий? Зачем читать книгу на эту тему? Первый ответ прост: это интересно! Наверняка вы уже задавались этим вопросом в том или ином

контексте. Именно поэтому биографии выдающихся личностей неизменно пользуются популярностью у читателей.

Кроме того, знать ответ на этот вопрос полезно и из чисто практических соображений. Граждане демократических стран постоянно спрашивают себя, насколько важна личность политического лидера, — всякий раз, когда решают, стоит ли вообще идти на выборы, за кого отдать голос, тратить ли время и деньги на поддержку того или иного кандидата. В Америке даже на президентских выборах голосует лишь около 60% зарегистрированных избирателей, а на выборах мэра моего родного Лос-Анджелеса — всего 20%. При этом в Италии и Индонезии явка на общенациональных выборах стабильно достигает 80–93%. Так кто же поступает правильно — те, кто голосует, или те, кто игнорирует выборы? А готовы ли вы пожертвовать собой, чтобы устранить лидера, чье влияние вы считаете губительным? Среди тех, кто ответил на этот вопрос «да» и поплатился жизнью, — граф Клаус фон Штауффенберг, едва не убивший Гитлера 20 июля 1944 г., и Карл Вайс, которому 10 сентября 1935 г. удалось убить единственного в истории США потенциального диктатора — сенатора от Луизианы и бывшего губернатора этого штата Хьюи Лонга.

В корпоративной среде не утихают споры о роли конкретного генерального директора. Американские топ-менеджеры часто оправдывают свои астрономические зарплаты уникальной способностью приносить компании прибыль. Совет директоров и акционеры на ежегодных собраниях должны решать: так ли это на самом деле? Если да, то компании с миллиардными прибылями действительно имеет смысл платить генеральному директору «всего лишь» несколько сотен миллионов долларов в виде зарплаты и бонусов. Если нет — лучше нанять одного из множества других, не менее квалифицированных кандидатов за несколько сотен тысяч. Стоит ли совету директоров увольнять генерального директора убыточной

компании? Или новый руководитель, столкнувшись с теми же проблемами, скорее всего, покажет такие же плохие результаты? А если вы амбициозный молодой управленец, мечтающий изменить мир бизнеса, в какой отрасли и в какой стране у вас больше шансов на успех? (Спойлер: как мы увидим, вам лучше возглавить парфюмерную компанию, чем коммунальное предприятие, и делать карьеру в США, а не в Европе или Японии.)

Владельцы спортивных клубов и руководители американских университетов постоянно ломают голову: сколько платить тренеру и стоит ли увольнять того, чья команда показывает неутешительные результаты? Как в бизнесе спорят об астрономических зарплатах топ-менеджеров, так в американских университетах обсуждают: действительно ли футбольный тренер заслуживает зарплаты в десять раз выше ректорской? В моем университете дело обстоит именно так. За последние десятилетия Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе уволил за слабые результаты череду баскетбольных и футбольных тренеров, выплатив им десятки миллионов долларов в качестве компенсации за досрочное расторжение контракта, — и что же? Преемники показывали такие же посредственные результаты. Правда, иногда новый тренер действительно выводит команду на новый уровень. Но в чем причина? Новый тренер реально лучше и заслуживает высокой зарплаты и прочих почестей? Или просто так совпали случайные факторы, не имеющие к этому тренеру никакого отношения? Что я могу посоветовать ректору своего университета и руководству других учебных заведений и спортивных клубов?

Последователи религиозного движения «Христианская наука» и мормоны верят в божественные откровения, полученные Мэри Бейкер-Эдди и Джозефом Смитом соответственно. Но ведь множество их современников, да и другие пророки в разные времена тоже заявляли, что на них снизошел

Святой Дух, однако религии основать не смогли. Так что же определило успех мормонской церкви: организаторский талант Бригама Янга и растущее могущество США — или же Джозеф Смит действительно был избран свыше, в отличие от множества других американцев XIX в., объявлявших себя пророками? Те же вопросы можно задать и в отношении Мэри Бейкер-Эдди.

Споры о роли лидеров ведутся испокон веков. Многие прославленные лидеры из тех, кого принято считать незаменными, жили в далеком прошлом — например, Александр Македонский и Чингисхан. Однако почти все политические, деловые и спортивные лидеры, о которых я буду рассказывать в этой книге, — наши современники. Тому есть две причины: во-первых, о современных лидерах и об обществе, в котором они живут или жили, мы знаем несравненно больше, чем об Александре Македонском и о его времени; во-вторых, современные лидеры и их мир ближе и понятнее сегодняшнему читателю. Исключение составляют религиозные деятели — речь пойдет в основном об основателях религий XIX в. Дело в том, что пророки, создающие мировые религии, — явление исключительное, и XX век таких примеров не знает. С другой стороны, за редкими исключениями из области спорта и бизнеса, для этого исследования я выбрал лидеров, чья активная деятельность уже завершена, и нам уже точно известно, к чему она привела.

Среди бизнес-лидеров и религиозных деятелей XIX в., о которых пойдет речь, непропорционально много американцев. Отчасти это объясняется тем, что Америка, если сравнивать ее с другими странами, обеспечивала бизнесменам и основателям религий больше шансов на успех. Спортивный лидер, которому я посвящу отдельную главу, работал в моем университете — его я выбрал не в последнюю очередь потому, что

хорошо с ним знаком. Но главная причина в другом: его считают величайшим тренером в истории американского спорта. Насколько выводы, сделанные на основе моей американоцентричной выборки, применимы к другим странам, покажет время. Я приведу уже имеющиеся данные о том, в какой мере влияние политических, деловых и религиозных лидеров зависит от национальных особенностей.

Зависел ли успех великих лидеров от того, что они родились в нужное время в нужном месте? Есть один случай, где ответ — безусловное «да!», хотя мы и поняли это сравнительно недавно. Речь о величайшем завоевателе в истории, чьи победы затмили деяния Александра Македонского, Юлия Цезаря, Карла Великого, Наполеона и Гитлера. Тысячелетиями — до самого появления огнестрельного оружия — племена конников из степей Центральной Азии наводили ужас на соседние земли и периодически захватывали территории Китая, Индии, Ближнего Востока и Европы. Самую обширную из степных империй — да что там, крупнейшую сухопутную империю в истории человечества — создал в XIII в. монгольский вождь Чингисхан и его наследники. Чингисхан, без сомнения, был военным и административным гением. Но ведь и другие степные властители — Атилла, предводитель венгров Арпад, Тамерлан — тоже обладали выдающимися способностями. Действительно ли Чингисхан настолько превосходил талантами всех, кто был до и после него?

Вовсе нет! Для того чтобы преуспеть, Чингисхану нужны были не только военный и политический гений, но и дожди. Недавно ученые оценили количество осадков в монгольских степях, изучив годовые кольца древних сосен. Выяснилось, что годы становления и расцвета империи Чингисхана пришлись на самый влажный период в истории региона. Больше дождей — больше травы на пастбищах. Больше травы — больше овец и коз для пропитания, больше кобыль-

его молока, больше боевых коней и, самое главное, больше монгольских детей, которые доживут до взрослого возраста и сядут в седло. Пусть Чингисхан и был талантливейшим вождем среди монголов своего поколения — все его таланты пропали бы втуне, родись он двадцатью годами раньше или тремя сотнями километров южнее. Чингисхан, разумеется, этого не знал (он не был специалистом по дендрохронологии — науке, изучающей историю с помощью анализа годичных колец), но ему невероятно повезло родиться в нужное время в нужном месте. И все же: среди всех, кто родился там и тогда, он оказался самым способным и самым удачливым.

Серетсе Кхама, Махди, Билл Гейтс, Иисус и многие другие выдающиеся лидеры тоже родились в нужное время в нужном месте. Но понимали ли они, как им повезло, — в отличие от Чингисхана, который об этом и не подозревал? Большинство — определенно нет. Серетсе Кхама не мог знать, что через несколько месяцев после того, как он станет первым президентом независимой Ботсваны, в его стране обнаружат алмазы. Иисус не мог предвидеть, что через пятнадцать веков после его смерти государства, наследовавшие Римской империи — где прошла вся его жизнь, — покорят большую часть мира и распространят его учение по всей планете.

Но были и лидеры, которые прекрасно понимали, как важно выбрать правильный момент для действия. Они выжидали, не предпринимая ничего, пока не чувствовали: час пробил, — и тогда хватались за свой шанс. Яркий пример — Билл Гейтс. Он долго убеждал Пола Аллена, что время для персональных компьютеров еще не пришло, но когда появился новый быстрый процессор *Intel 8080* и мини-компьютеры внезапно стали возможны, сказал, что действовать нужно немедленно. Шарль де Голль не раз демонстрировал безупречное чувство времени: он дважды умело готовил почву для того, чтобы возглавить Францию именно тогда, когда его таланты

Пролог

были востребованы, и дважды уходил в отставку, почувствовав, что обстоятельства ему больше не благоприятствуют. К вопросу о выборе момента мы еще вернемся в следующих главах.

Надеюсь, такие рассуждения о роли лидера захватят вас не меньше, чем меня, и вы убедитесь, что они важны для каждого из нас.

Ч А С Т Ь I

Политические лидеры

Серетсе Кхама: Шекспир в Африке

Писатели написали, а читатели с удовольствием прочли несметное множество биографий тысяч политических деятелей. Используя оборот из фильма «Касабланка», можно сказать, что среди героев этих книг есть «обычные подозреваемые» вроде Франклина Рузвельта и Наполеона Бонапарта, но есть и множество менее известных персонажей.

Хотя многие из этих биографий читаются как захватывающий роман, их авторы ставят перед собой цель не только развлечь, но и доказать одну и ту же мысль: вклад отдельного политического лидера и впрямь может быть огромен, будь то во зло или во благо. В подтверждение этого тезиса биографы описывают достижения и исключительные качества своего героя, а затем говорят: именно эти качества позволили ему изменить ход истории — ведь никто другой в то время и в том месте не обладал такими необыкновенными качествами и возможностями.

Однако у биографического метода есть принципиальный изъян. Как можно утверждать, что никто, кроме героя биографии, не смог бы добиться тех же результатов, учитывая, что в той же стране, кроме него, жили миллионы других людей?

И как доказать, что этот исход зависел именно от лидера, а не был просто игрой случая?

В этой и в следующей главах я предложу вам мини-биографии двух политических деятелей, в отношении которых, как вы убедитесь, можно с полным основанием утверждать: да, они обладали уникальным сочетанием качеств, идеально подходящим для той роли, какую им суждено было сыграть. Иными словами, они выдерживают тест «Гамлета», о котором я говорил в прологе. Оба персонажа не входят в число «обычных подозреваемых», чьи биографии изучены историками вдоль и поперек. А в главе 3 я расскажу о 22 куда более известных политиках недавней эпохи, чье особое значение остается предметом споров.

Ботсвана — страна на юге Африки, по площади сравнимая с Францией или Техасом, но с населением всего 2,5 млн человек — куда меньше, чем в той же Франции, Техасе или соседних африканских государствах. Мы с женой и сыновьями дважды великолепно отдохнули в Ботсване. Нас привлекло то, что сейчас манит туда всех туристов: это стабильная, благополучная страна, где можно полюбоваться на потрясающую африканскую природу (см. вклейку, илл. 2). Наш международный рейс прибыл в современный аэропорт, где мы пересели на шестиместный двухмоторный самолет. После недолгого приятного полета над безлюдными просторами саванны и пустыни мы разместились в уютном и уединенном сафари-отеле. Его окружали живописные ландшафты, где обитали львы, зебры, слоны, жирафы, антилопы, гиены, грифы, аисты и сотни других животных и птиц.

Та же картина возникает при упоминании Ботсваны в воображении любого туриста, побывавшего в этой стране. Но для историков и политологов Ботсвана воплощает одну из самых поразительных историй успеха в современном мире.

В 1966 г., когда страна обрела независимость от Великобритании, она была третьей в списке беднейших государств планеты — казалось, все было против нее. Ботсвана страдала от серьезных проблем, причем две из них — неустранимые, которые сохраняются и поныне. Никто не верил, что она сможет стать процветающей страной с эффективной системой государственного управления.

Но стоило Ботсване обрести независимость, как ее экономика начала расти и несколько десятилетий подряд росла быстрее всего в мире! Сегодня она привлекает иностранных инвесторов как самая благополучная, наименее коррумпированная, самая безопасная и едва ли не самая богатая страна Африки. Ботсвана может похвастаться развитыми системами здравоохранения, образования и телекоммуникаций. С самого начала выборы здесь были свободными, а гражданских войн или серьезных внутренних конфликтов не случилось никогда. Уровень преступности очень низкий, а армия совсем небольшая.

Что же привело к столь неожиданному результату? Отчасти дело в том, что у Ботсваны все-таки имелись кое-какие исторические преимущества — пусть и на фоне вопиющих проблем. Но эти скромные преимущества легко было разбазарить при бездарном управлении, как случилось со странами, куда более щедро одаренными природой (вспомним Аргентину или Нигерию). Вторая составляющая успеха Ботсваны сводилась к тому, что ее первый президент оказался поистине выдающимся лидером. Основатель государства или компании всегда оказывает колоссальное влияние на судьбу своего детища — большее, чем любой из его преемников, ведь именно первый руководитель закладывает институты, которые работают и после него. Всем известна роль первого президента США Джорджа Вашингтона и первого премьер-министра Сингапура Ли Куан Ю — оба они обеспечили своим странам блестящий старт. То же можно ска-

зять о Джеффе Безосе и Стиве Джобсе, стоявших у истоков компаний *Amazon* и *Apple*.

О каких неустранимых проблемах Ботсваны я говорил выше? Первая — это крайняя засушливость: страна почти целиком лежит в пустыне Калахари, и никакой лидер этого не изменит. Мало того что Ботсване постоянно не хватает влаги, так время от времени там еще случаются катастрофические засухи, губящие скот и урожай на корню. Лишь 4% территории страны пригодны для земледелия. Страна с таким крайне засушливым климатом не может производить много продовольствия или прокормить многочисленное население.

Вторая неустранимая проблема — отсутствие выхода к морю. Ботсвана расположена в глубине континента, у нее нет морских портов, а две ее единственные непересыхающие реки нельзя использовать для доступа судов к океану. Все грузоперевозки внутри страны, весь импорт и экспорт приходится осуществлять по суше или по воздуху, но сухопутные перевозки в семь раз затратнее морских, а авиаперевозки обходятся еще дороже. Поэтому отсутствие выхода к морю — серьезнейший экономический минус. По всему миру страны, не имеющие выхода к морю, — такие как Боливия или Чад — обычно не могут выбраться из бедности, в отличие от стран, которым доступны дешевые морские перевозки.

Была и еще одна проблема: в 1966 г., на момент обретения независимости, у Ботсваны, казалось, не было никаких природных богатств, которые могли бы лечь в основу ее экономики. (Алмазы, о которых я расскажу позже, нашли уже после того.) Еще в 1885 г. Британия объявила территорию нынешней Ботсваны своим протекторатом под названием Бечуаналенд, но вовсе не потому, что она сама по себе зачем-то была нужна британцам. Дело в том, что эта земля оказалась зажата между Германской Юго-Западной Африкой, Родезией, которую соби-