







SHELLY LEANNE

# LEADERSHIP THE BARACK OBAMA WAY

LESSONS ON TEAMBUILDING AND CREATING  
A WINNING CULTURE IN CHALLENGING TIMES

McGraw-Hill

Шелли Линн

БАРАК

ОБАМА

УРОКИ ЛИДЕРСТВА

МОСКВА



ЭКМО

2012

УДК 82(1-87)-94  
ББК 66.3(7США)8  
Л 59

Перевод с английского Э. В. Кондуковой

Фото на суперобложке  
Brooks Kraft/Corbis/Fotosa.ru

Иллюстрация на авантитуле В. Лесникова

### **Линн Ш.**

Л 59 Барак Обама: уроки лидерства / Линн Шелли ; [пер. с англ. Э. В. Кондуковой]. – М. : Эксмо, 2012. – 336 с. – (Высший класс. Лидерство).

ISBN 978-5-699-51805-0

В этой книге сформулированы практические рекомендации, основанные на опыте 44-го президента США Барака Обамы – одного из самых эффективных и поразительных лидеров в истории. На ярких примерах и историях политических кампаний Обамы вы узнаете: как лучше всего сформулировать и представить публике свои уникальные идеи; как внушить окружающим уверенность и добиться долгого благоприятного впечатления; как создать команду настоящих победителей и дать ей нужные полномочия; как определить и мотивировать целевые группы потребителей; как добиваться успеха в трудные времена и преодолевать любые сложности.

Книга предназначена для широкого круга читателей.

УДК 82(1-87)-94  
ББК 66.3(7США)8

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения ООО «Издательство «Эксмо».

ISBN 978-5-699-51805-0

© Regent Crest, 2011. All rights reserved.  
© Кондукова Э., перевод на русский язык, 2011  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2012

# Оглавление

<i>Предисловие .....</i>	<i>7</i>
--------------------------	----------

## **ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ЗАЛОЖИТЕ ФУНДАМЕНТ НЕОСПОРИМОГО ЛИДЕРСТВА**

<i>Глава 1. Как завоевать доверие и внушить уверенность .....</i>	<i>25</i>
<i>Глава 2. Как убедительно изложить свои взгляды.....</i>	<i>55</i>

## **ЧАСТЬ ВТОРАЯ. СОБЕРИТЕ КОМАНДУ ПОБЕДИТЕЛЕЙ**

<i>Глава 3. Как создать безупречную репутацию.....</i>	<i>101</i>
<i>Глава 4. Как найти друзей и единомышленников .....</i>	<i>125</i>
<i>Глава 5. Как создать и возглавить команду победителей .....</i>	<i>161</i>
<i>Глава 6. От эффективной работы к единой команде .</i>	<i>185</i>
<i>Глава 7. Разнообразие как источник силы .....</i>	<i>211</i>

**ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ.**  
**ЗАИНТЕРЕСУЙТЕ КОМАНДУ**  
**В УКРЕПЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

<i>Глава 8. Как подружиться с технологиями .....</i>	<i>229</i>
<i>Глава 9. Как объединить ключевые группы сторонников .....</i>	<i>261</i>
<i>Глава 10. Как воспринимать и преодолевать трудности.....</i>	<i>289</i>
<i>Послесловие.....</i>	<i>315</i>
<i>Примечания .....</i>	<i>321</i>



# Предисловие

Принципы и практика лидерства Барака Обамы сделали его одним из наиболее выдающихся лидеров последних лет. На протяжении своей блестящей карьеры Обама выработал и отшлифовал приемы лидерства, прокладывая с их помощью путь на вершину успеха. Мастер в искусстве лидерства, Обама сумел преодолеть традиционные барьеры, связанные с этнической принадлежностью, социальной группой, регионом происхождения, партийной принадлежностью и расой, добиваясь одного достижения за другим: президент университетского издания со столетней историей *Harvard Law Review*; сенатор штата Иллинойс; сенатор США; президент США. На пути к президентству блестящие способности Обамы как лидера позволили ему победить «машину Клинтон», воодушевить миллионы людей, привлечь на свою сторону беспрецедентное количество избирателей, сохранить двухмиллионную армию стойких приверженцев и убедить максимальное количество избирателей-республиканцев изменить свою точку зрения за всю современную историю. Он получил 53% голосов избирателей — больше, чем любой другой кандидат на президентскую должность после Дуайта Эйзенхауэра

в 1952 году. Масштабы успеха Обамы свидетельствуют об эффективности его лидерских приемов.

Как действует Обама? Какие приемы лидера позволили ему завоевать доверие такого количества людей? Как ему удастся убедительно излагать свои взгляды, обеспечивая высокий уровень поддержки избирателей? Каким образом он смог создать себе такую прочную репутацию и приобрести друзей в самых неожиданных местах? Что помогает ему создавать сплоченную и эффективно работающую команду? Как он мобилизует и чем мотивирует целевые группы поддержки? Какие уроки можно извлечь из его умения использовать выборные технологии? Какие лидерские приемы помогают ему побеждать в диспутах? Далее в книге мы постараемся ответить на эти вопросы.

Уроки лидерства от Барака Обамы касаются искусства лидерства, умения влиять на людей, приемов и принципов, позволивших Обаме достичь беспрецедентного успеха. Лидерам в любой сфере деятельности — бизнесе, праве, некоммерческом секторе, академических кругах, политике — будет полезен рассказ о том, как Обама завоевывает доверие людей, блестяще излагает свои взгляды, формирует эффективную команду и учит ее добиваться успеха. Тем же читателям, которые мало знакомы с проблемой лидерства, будет интересно познакомиться с базовыми принципами и приемами лидерства Барака Обамы. Для осведомленных читателей книга представит интересную версию того, как с помощью этих принципов и процедур Обама стал одним из наиболее примечательных лидеров последних лет. Главы организованы таким образом, чтобы поступательно раскрывать суть процедур и принципов лидерства,

секреты создания эффективной команды, ее мотивации на пути к успеху. В каждой главе предлагаются вопросы для размышления; это поможет читателям применить изученную практику лидерства самостоятельно, развить и усовершенствовать их лидерские качества. Материалы книги позволят вам повысить эффективность своих действий за счет создания благоприятного впечатления о себе, формирования и поддержания прочной репутации, создания команды, мотивирования и мобилизации сторонников, умелого использования политтехнологий для достижения поставленных целей, извлечения выгоды из разноликости членов команды, противодействия оппонентам и постоянного контроля за продвижением в заданном направлении.

Независимо от мнения о политике Обамы, его достижения несомненны. Его способность завоевывать доверие, контактировать с аудиторией и демонстрировать блестящие лидерские качества с первых дней его карьеры вызывает всеобщее восхищение. Ажиотаж в прессе наблюдался со времен занятия Обамой должности президента старейшего университетского журнала; комментаторы единодушно называли студента «восходящей звездой». Внимание к его личности еще более возросло после доклада, сделанного им на ежегодном съезде Демократической партии в 2004 году. В статьях в *New York Times* и *The Wall Street Journal* его упоминали как молодого лидера, к которому стоит присмотреться. При этом мелькали такие характеристики, как магнетический, электризирующий, харизматичный, уникальный, будущий титан Демократической партии — это говорило о большом потенциале молодого политика.

На мировой арене Обама также захватил воображение миллионов людей. Зарубежные средства массовой информации считали, что он способен изменить мир. В 2008 году в Германии на его выступление пришло 200 тысяч человек, чего не случалось ранее на выступлениях ни одного американца; это говорило о его растущей популярности на международной арене. Нобелевский лауреат архиепископ Десмонд Туту говорил: «Когда Джон Кеннеди в 1960-м году был избран президентом, мир пришел в волнение; но это и близко не напоминало того, что творится сейчас. Нынешние события уникальны»<sup>1</sup>. Примерно то же утверждал бывший президент ЮАР Нельсон Мандела: «Ваше избрание на этот высокий пост стало одним из немногих событий, вдохновивших людей. Несмотря на достигнутый за последнее столетие прогресс, в нашем мире по-прежнему сохраняются неравенство, бедность, несправедливость и разделение людей... Вы, мистер Президент, дали людям надежду на то, что с этими проблемами можно справиться, что мир можно изменить, сделав его намного более приятным местом для жизни»<sup>2</sup>.

Достижения Обамы одинаково примечательны с точки зрения организационных аспектов и с точки зрения исполнительского мастерства — «команда Обамы», региональные представители штаба, участковые партийные боссы, «Обама — без драмы». Карен Тималти говорила, что президентская кампания Обамы «...напоминала плавно двигающуюся машину, функционирующую с энергией внезапного мятежа и эффективностью крупной корпорации»<sup>3</sup>. Отличительные характеристики этой кампании — выдающийся лидер во главе,

высокоэффективная командная культура, блестящая организация и великолепное исполнение. Обама поднял на новый уровень использование политтехнологий, установив новый «золотой стандарт» их применения для достижения целей. Он сумел сплавить политтехнологии нового поколения с традиционным и проверенным организаторским искусством, поиском новых путей мобилизации сторонников и на этой основе проложить путь к победе. В результате этих увенчавшихся успехом усилий Обама завоевал уважение наиболее известных, состоявшихся лидеров бизнеса. Мы могли бы научиться многому, изучая практику лидерства, в том числе в области применения новейших политтехнологий.

Обама добился успеха, изучив и усвоив лучшие примеры из практики других лидеров и выработав на этой основе собственный неповторимый стиль. Обама воплощает собой ответ на извечный вопрос: «Лидерами рождаются или становятся?» Он со всей очевидностью демонстрирует, что лидерству можно научиться, лидерские качества можно развить и усовершенствовать. Он служит примером того, как подросток, пытающийся понять себя, превратился в молодого человека, изучающего в колледже речи Мартина Лютера Кинга, движение за гражданские права и на практике оттачивавшего свои лидерские способности, работая социальным организатором в бедных районах Чикаго. Опыт общественной работы в молодые годы дал ему первые уроки лидерства и навыки, позволившие претендовать на место президента *Harvard Law Review*. На пути к президентству Обама развил и отшлифовал навыки лидерства, несмотря на отдельные неудачи. Своими успехами, а иногда

и неудачами Обама доказал справедливость вечных принципов лидерства и ценность прогрессивного опыта в этой области. Он усовершенствовал свои навыки, чтобы стать тем талантливым лидером, которого мы видим сейчас.

Действительно, став сенатором США, он демонстрировал настолько впечатляющие лидерские качества, что сенатский лев Эдвард Кеннеди поддержал в президентской гонке именно его, а не своего старого друга Хиллари Клинтон. Обама произвел неизгладимое впечатление на одну из наиболее влиятельных женщин в мире, миллиардера Опру Уинфри, и она не только изменила своему всегдашнему принципу оставаться вне президентской гонки, но и участвовала в предвыборной агитации в его пользу. Она сделала это, по ее словам в ток-шоу Ларри Кинга, вот почему: «...я знаю его лично... знаю, за что он выступает... Ради этого стоило рискнуть»<sup>4</sup>. Каролин Кеннеди, дочь почитаемого американцами Джона Кеннеди, поддерживала Обаму на страницах New York Times и на предвыборных митингах, сравнивая его со своим отцом по силе влияния на людей. Даже жена губернатора Калифорнии республиканца Арнольда Шварценеггера Мария Шрайвер решилась на смелый шаг — поддержала Обаму во время голосования в «супер-пупервторник» 5 февраля 2008 года на праймериз в Калифорнии.

Во время президентской кампании Обама демонстрировал настолько яркие лидерские качества и пропагандировал свое видение будущего Америки настолько убедительно, что стал надеждой молодежи. Кампании «Поддержи Обаму» проводились в университетах и колледжах по всей стране. Программу Обамы

с воодушевлением воспринимали молодые американцы не только в студенческих кампусах, но и за их пределами. Появились молодые динамичные лидеры (например, соучредитель социальной сети Facebook Крис Хьюз), готовые потратить свое время и силы на кампанию в поддержку Обамы. Деловое чутье позволило Обаме направить это воодушевление в нужное русло, и его кампанию стали именовать уникальной. Он преуспел в привлечении на свою сторону молодых избирателей, причем в масштабах, невиданных с 1972 года, когда избирательный возраст впервые был снижен до 18 лет. В ходе кампании лидерские способности Обамы не только оправдывали, но и превосходили ожидания его сторонников; лидеры Демократической партии, в том числе Эдвард Кеннеди, предлагали свою помощь. Губернатор Билл Ричардсон заявлял, что «...такие лидеры, как Обама, встречаются один раз в жизни», и помог кандидату заинтересовать испаноязычных избирателей, не склонных голосовать за кандидата-афроамериканца.

Благодаря своим лидерским качествам Обама на протяжении всей карьеры привлекал и удерживал сторонников из самых разных кругов общества. В 2008 году он сумел добиться того, что на его сторону перешло максимальное количество сторонников Республиканской партии за всю историю выборов в США. Появлялись такие организации, как [republicansforobama.org](http://republicansforobama.org), что заставило журнал Economist ввести новый термин «обамаканцы», составленный из слов «Обама» и «республиканцы». Колин Пауэлл поддержал кампанию Обамы, заявив, что это «революционная фигура». Обама завоевал поддержку не только умеренных республиканцев,

но и людей, весьма консервативно настроенных в налоговых и социальных вопросах. Известные лидеры республиканцев, в частности видные представители администрации Джорджа Буша — председатель Комиссии по ценным бумагам и рынкам Вильям Дональдсон, министр финансов Пол О'Нейл, председатель ФРС Бен Бернанке — публично выражали свою поддержку. Религиозный консерватор пастор Рик Уоррен называл Обаму своим другом, и за него отдали свои голоса 32% белых евангелистов в возрасте от 18 до 29 лет — беспрецедентный факт для демократического кандидата. Даже евангелист-консерватор Пат Робертсон произнес пылкую речь накануне решающего голосования 2008 года: «Это самая захватывающая президентская кампания, которую мы когда-либо видели в жизни, по крайней мере в этом столетии. Обама — блестящий политик, а я люблю давать прогнозы. Он станет одним из великих президентов США, если не ударится в крайности. Если он действительно будет управлять страной так, как говорит, то ...его интеллекта и харизмы хватит на то, чтобы объединить нацию и стать выдающимся президентом»<sup>5</sup>. Какие же лидерские качества помогали Обаме воодушевлять людей на протяжении всей его карьеры, начиная от должности социального организатора местной общины и до должности президента США? Какие качества и принципы помогли ему достичь столь замечательных успехов? В этой книге мы постараемся ответить на эти вопросы, проследив этапы жизни и карьеры президента, изучив его принципы, философию и лидерские приемы. История жизни Обамы уже стала легендой. Обама — сын кенийца, выросшего в грязной лачуге. Его



дед происходил из маленькой деревушки Алего, позже работал поваром и всегда носил с собой специальный пропуск в зону для белых в Южной Африке, чтобы иметь возможность ездить по своей стране<sup>6</sup>. Детство будущего президента прошло на Гавайях и в Индонезии, и это наложило отпечаток на его мировоззрение, помогая легко входить в любое окружение и налаживать взаимопонимание с представителями других культур.

Этот жизненный опыт пригодился ему во время работы в благотворительном проекте по развитию местных общин в Чикаго, о котором говорили как о «группе социальных работников, опиравшихся на церковь»<sup>7</sup>. Там Обама возглавлял команду, занимавшуюся улучшением условий жизни в бедных районах города, где на фоне безработицы процветали преступность и наркомания<sup>8</sup>. Как заметила Мишель Обама, именно в эти годы Барак начал оттачивать искусство «подавать себя», несмотря на различия между ним и слушателями<sup>9</sup>. Он учился преодолевать несходство и вдохновлять людей на перемены в жизни — теперь это его фирменный стиль лидерства.

По мере того как Обама совершенствовал навыки лидера, он занял должность президента Harvard Law Review — самого престижного университетского юридического журнала в США. Благодаря своим способностям Обама стал первым в истории чернокожим президентом этого издания со столетней историей. Его сокурсник Брэдфорд Беренсон вспоминал: «Я работал в Белом доме и в Верховном суде, но нигде не встречал таких политических игр, как в редакции Harvard Law Review в начале 1990-х гг.». На этой должности от Обамы требовались такие качества, как умение формулировать проблему,

находить консенсус между «противоборствующими сторонами», поддерживать дух товарищества среди членов команды и подавать им личный пример. В политической карьере Обамы именно навыки лидерства позволяли преодолевать такие серьезные препятствия, как молодость, афроамериканское происхождение, «смешное» имя. В стране, где до сих пор вспыхивают расовые волнения, в ходе сенаторской, а потом и президентской кампании Обама завоевал поддержку избирателей в регионах с преобладанием белого населения. Вскоре он вошел в историю как первый афроамериканец, ставший кандидатом в президенты США, — этот исторический момент наступил через сорок пять лет после знаменитой речи Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта».

Уроки лидерства Барака Обамы включают в себя навыки и принципы лидерства, которые он отшлифовывал в течение многих лет.

Глава 1 посвящена приемам, которые позволяли Обаме получить поддержку самых разных людей. Мы выясним, как Обама закреплял первое впечатление от своей убежденности и харизмы. Мы рассмотрим, как он использует голос, интонации, жесты, позы для того, чтобы закрепить первое впечатление.

Глава 2 посвящена уникальной способности Обамы так преподносить их, что слушатели воспринимают его точку зрения. Обама понимает, что успешному лидеру недостаточно выработать собственное видение тех или иных проблем; он должен уметь преподнести его слушателям в понятной и убедительной форме. Обама понимает, что людям необходимо «увидеть» проблему, чтобы поверить в ее существование. Именно умение Обамы

зримо представить свои взгляды не раз помогало ему завоевывать симпатии избирателей. Мы рассмотрим приемы, позволявшие Обаме так ярко презентовать свои взгляды. Особое внимание обратим на его способность выбирать слова, вызывающие отклик у слушателей и достаточно яркие для того, чтобы визуализировать проблему. Мы убедимся в том, что он прекрасно осознает проблемы, которые возникнут на пути реализации его целей, и не скрывает этого от слушателей. Мы изучим приемы демонстрации внутренней убежденности Обамы, помогающие добиться от слушателей одобрения и зажигающие их энтузиазмом.

Глава 3 посвящена несомненным достижениям Обамы в создании и поддержании безупречной репутации. Именно репутация, которую называют «тефлоновой», стала прочной основой его лидерства. Она помогает убеждать слушателей, заключать союзы с близкими по духу и выдерживать противостояние с оппонентами. Мы проанализируем, из чего она складывалась, в том числе как складывалось мнение об Обаме как о человеке, умеющем слушать собеседника, сохранять верность друзьям и слову, оставаться над схваткой. Мы попытаемся понять, как ему удается сохранять хладнокровие даже под огнем нападок противников; ведь это тоже повышает его эффективность как лидера.

Глава 4 рассказывает об одном из наиболее замечательных свойств Обамы — об уникальной способности заключать плодотворные союзы с самыми разными людьми, разрушать барьеры, умело улаживать тлевшие долгое время конфликты и добиваться путем переговоров гораздо большего, чем казалось возможным.

Способность завязывать дружеские отношения с совершенно несхожими людьми помогла ему проложить путь в Белый дом; окружающие довольно быстро разглядели в нем потенциал разрушителя границ и объединителя. Интересно проследить, как ему это удавалось, в частности рассмотреть манеру поведения Обамы и его знаменитую политику «идти туда, где можно найти друзей», отказавшись ограничивать себя заранее предсказуемыми союзами. Большую помощь приносит стремление достичь выигрыша для всех заинтересованных сторон, найти совпадение интересов, продемонстрировать уважение оппоненту и постоянство друзьям, а в итоге максимально расширить базу поддержки. Еще один секрет успеха состоит в том, что Обама отказывается помнить зло; это также увеличивает число его сторонников. Именно умение завоевывать друзей в неожиданных местах помогло Обаме продвинуть реформу здравоохранения, приблизить мир на Ближнем Востоке, а также немало способствовало его номинированию на Нобелевскую премию мира в 2009 г. Обама неизменно стремился делать людей своими друзьями, и это позволило ему идти к успеху не одним, а сразу несколькими путями.

Глава 5 представляет те приемы, при помощи которых Обаме удалось создать сплоченную и высокоэффективную команду. Мы постараемся выяснить, какое значение Обама придает командной культуре и стилю, как он выделяет приоритеты, определяет оптимальный набор компетенций в команде, подбирает исполнителей с необходимыми для выполнения ключевых обязанностей навыками и добивается того, что все члены команды разделяют ее культуру и ценности.

Значительный интерес представляет эффективность «ураганных мозговых штурмов», способы привлечения на свою сторону общественных лидеров, то, как он распределяет обязанности и ставит задачи в команде. Все это обеспечивает Обаме команду, способную решать самые сложные задачи.

В главе 6 приводится интересная информация о культуре «свистать всех наверх» — под этим девизом прошла вся президентская кампания Обамы 2008 года. Культура «свистать всех наверх» отличается от всех прочих глубокой лояльностью членов команды, их горячим стремлением реализовать поставленные цели, а также уверенностью в том, что вклад каждого будет оценен по достоинству. Мы изучим приемы, с помощью которых Обама применяет разные методы для того, чтобы внедрять культуру «свистать всех наверх»; в частности к ним можно отнести формы поощрения, согласование индивидуальных интересов и способностей, обучение членов команды, концентрацию на общих интересах. Большой интерес представляют его усилия по очистке команды от сотрудников, вызывающих раздражение коллег, для того чтобы сохранить единую культуру и твердые моральные принципы. Мы ознакомимся с методами Обамы по корректировке ожиданий и внедрению культуры «свистать всех наверх».

Глава 7 посвящена использованию преимуществ разнообразия. Обама решительно отбрасывает мысль о том, что различия и совершенство — взаимоисключающие понятия. Он успешно создавал команды из «лучших и блестящих», но такие люди редко похожи друг на друга. Обама понимает, что различия могут простирается далее

расовой принадлежности, и старается использовать самый широкий их спектр: социально-экономические, национальные, региональные, политические, религиозные и др. Обама считает разнообразие личностей в команде условием более глубокого изучения ситуации, создания коалиций и точек взаимодействия. Его способность выявлять множественные источники различий, создавать команды из ярких индивидуальностей, работающих в атмосфере сотрудничества, несомненно, является одним из основных источников его лидерского потенциала.

В главе 8 рассмотрены способы использования новейших технологий для достижения целей и реализации задач политической деятельности. Обама продемонстрировал редкое умение выбирать эффективные технологии, оценивать отношение к ним целевых групп избирателей и использовать эти знания себе на пользу. Кроме того, при помощи технологий он устанавливает связи между различными группами своих сторонников. Его способность ни на минуту не упускать из виду конечную цель гарантирует продвижение к поставленным целям. Кроме того, Обама умеет мобилизовать знания и опыт членов своей команды, укреплять командную культуру и мораль, совершенствовать управленческие процессы.

В главе 9 описываются лидерские навыки, помогавшие Обаме наилучшим образом использовать энтузиазм своих сторонников, в частности одной из целевых групп — молодежи. Ключом к успеху во время президентской кампании 2008 года стала его способность вдохнуть энергию в молодежь, побудить их зарегистрироваться и проголосовать. Мы выясним, как Обаме удалось распознать потенциал своей основной целевой

группы и не сделать ошибки, проигнорировав ее. Мы проследим за тем, как он выявлял молодых энергичных лидеров, устанавливал с ними контакт, учитывая специфические интересы молодежи и выделяя приоритеты в работе с этой возрастной группой. Благодаря использованию адекватных каналов связи ему удалось умножить эффект своих усилий; он увлек молодых людей, заставив их почувствовать принадлежность к некоей общности, показав им достижимые цели, предложив интересные программы обучения и выстроив организационную структуру своей команды таким образом, чтобы направить энтузиазм молодежи в нужное русло. Примечательно, что процедуры и навыки, описанные в этой главе, вполне можно применить для мотивирования и мобилизации и других целевых групп.

В главе 10 рассмотрены навыки и процедуры, позволившие Обаме без ущерба выходить из сложных ситуаций, сохранив свою репутацию. Он считает, что именно реакция лидера на проблемы и трудности предопределяет его победу или поражение. Обама не только успешно преодолевал большие трудности, но и обращал их себе на пользу. Это удавалось ему благодаря ключевым лидерским качествам: умению правильно определять цели и не выпускать их из виду, неизменной человечности в общении, умению предвидеть трудности до момента их возникновения, а также благодаря твердым этическим принципам. Мы поговорим о них подробно и научимся правильно использовать.

А теперь перейдем непосредственно к изучению принципов и навыков лидерства, позволивших Бараку Обаме стать одним из самых заметных лидеров последних лет.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

**Заложите  
фундамент  
неоспоримого  
лидерства**



# Как завоевать доверие и внушить уверенность

*Наконец-то появился настоящий лидер!*

Именно такой была реакция миллионов телезрителей в США и во всем мире, смотревших трансляцию Национального съезда Демократической партии 2004 года, когда Барак Обама, сразу овладевший вниманием слушателей, закончил свою речь. Для большинства зрителей это было первое знакомство с молодым лидером. А для Обамы этот момент стал решающим: на зрителей он произвел столь яркое и благоприятное впечатление, что его карьера резко пошла вверх. Обама в рекордно короткие сроки — всего за четыре года — прошел путь от впервые баллотировавшегося претендента на кресло в сенате до президента США и «лидера свободного мира».

В тот решающий вечер 2004 года уникальная способность использовать язык тела и привлекательный имидж позволили Обаме установить контакт с телезрителями во всех уголках земного шара еще до того, как он произнес первое слово. Уверенная походка, широкие

плечи, обаятельная улыбка, волна уверенности и спокойствия, хлынувшая в аудиторию, представительная фигура — все вызвало желание вслушаться в слова этого человека. Люди сразу увидели в нем уверенного в себе, харизматичного лидера.

В то время как язык тела и внешность позволили Обаме приковать к себе внимание за счет сильного первого впечатления, блестящее владение голосом и интонациями дало ему возможность удержать внимание аудитории и создать прекрасное «второе впечатление». Глубокий тембр голоса — природный дар — усилил первоначальное впечатление. Обама прекрасно владел голосом, передавая волнение, неодобрение, настойчивое требование и страсть. Когда было необходимо, голос набирал силу, затем снижался, становясь иногда совсем тихим. Так же умело Обама окрашивал речь интонационно: он был то задумчив, то мягок, то возмущен, и это придавало глубину и выразительность его словам. Мастерски владея интонациями и голосом, Обама привлек внимание к ключевым моментам речи, сделал ее запоминающейся и вызвал эмоциональный отклик у аудитории.

Его жестикуляция оказалась не менее эффектной, усиливая общее впечатление: иногда он стучал в воображаемую дверь, иногда сжимал кулаки, иногда чертил в воздухе слова, сметал рукой воображаемое препятствие или протягивал ее раскрытой ладонью вперед. Всеми этими жестами Обама подчеркивал ключевые тезисы речи. В некоторые моменты он клал руку на сердце, выражая искренность и глубокое волнение.

«Третье впечатление» от речи он создавал, употребляя слова, находившие отклик в сердцах слушателей, — о своей приверженности американским ценностям, идеалам и этическим принципам. Он выглядел энергичным, увлеченным, достойным доверия и звания лидера.

Реакция публики и средств массовой информации на речь Обамы последовала незамедлительно. Многие зрители были тронуты до слез, некоторые даже говорили, что выступление заставило их пересмотреть свои позиции. В газетах писали, что речь была магнетической, волнующей, мобилизующей и вдохновляющей. Это был несомненный успех Обамы: за двадцать минут он умудрился произвести прекрасное впечатление. Говоря коротко, он завоевал доверие и внушил уверенность.

В последующие дни пресса продолжала превозносить то, что многие считали ораторским искусством Обамы. «Одна из лучших речей за много лет, — заявил Вольф Блитцер из CNN. «Думаю, это отличная речь. Этот парень говорил не только с демократами, а со всей страной. Это было потрясающе», — комментировал политический аналитик Джефф Гинсфельд. Пресса провозгласила Обаму восходящей звездой.

Выступление, ставшее поворотным моментом в судьбе Обамы, его длительное обсуждение в прессе подтверждают важность первого впечатления. Рассмотрим подробнее, благодаря чему речь Обамы на съезде Демократической партии в 2004 году произвела столь сильное впечатление, а также другие случаи его политической карьеры.

## Сила первого впечатления

Обама прекрасно понимал: тот, кто собирается стать лидером нации, должен прежде всего завоевать доверие своих сторонников и внушить им уверенность в успехе.

Люди должны доверять суждениям лидера, верить в его возможности и в то, что он достоин высокой должности. Если нет доверия и веры в успех, то вряд ли можно на него рассчитывать. Поэтому первая и главнейшая задача лидера — завоевать доверие сторонников и продемонстрировать уверенность в успехе.

“ Если нет доверия и веры в успех, то вряд ли можно на него рассчитывать. Поэтому первая и главнейшая задача лидера — завоевать доверие сторонников и продемонстрировать уверенность в успехе. ”

Обама показал, что понимает силу и значение первого впечатления. Большинство людей составляют мнение о человеке в тот момент, когда видят его впервые. Это первое впечатление запечатлевается в памяти человека надолго, словно рисунок на камне, и впоследствии его очень трудно изменить. Наблюдатели быстро делают выводы, опираясь потом на свое первое впечатление. Если оно негативно, то последствия будут печальны. Если положительно, то может стать надежной основой для формирования образа эффективного лидера. Независимо от того, каким оказалось первое впечатление, для того чтобы стереть его и заменить другим, потребуются целенаправленные усилия. Таким образом, первое

впечатление — это прекрасная возможность для создания устойчивого положительного образа, который впоследствии не раз сослужит добрую службу. Лучше тщательно выбрать момент для первого появления на публике, чем впоследствии затрачивать немалые усилия на корректировку первого неблагоприятного впечатления. Одаренные лидеры способны выжать все возможное из первого появления на публике.

Барак Обама искусно создает устойчивый положительный образ. Неторопливая походка, тщательный выбор одежды и окружающей обстановки, манера поведения, интонации речи — все это согласованно работает на достижение поставленной цели. Как и в случае других выдающихся лидеров, например Джона Кеннеди, Мартина Лютера Кинга, Билла Клинтона, Рональда Рейгана, люди сразу же восприняли Барака Обаму положительно и соответствующим образом реагировали на его уверенность, увлеченность, способность руководить людьми. Среди этих людей были представители самых разных социальных и этнических групп: политики, крупные и мелкие спонсоры, политологи, домохозяйки, рабочие, студенты колледжей и многие другие. Это подтверждает силу и позитивный заряд первого впечатления, которое Обама производит на людей. Ему отдают должное даже политические оппоненты, в том числе губернатор Луизианы Бобби Джиндал и лидер христианских евангелистов Пат Бьюкенен.

Нельзя сказать, что способность производить благоприятное впечатление на людей проявилась у Обамы внезапно — он развивал и совершенствовал ее в течение многих лет. Примеры тому можно найти в первые

годы политической карьеры Обамы и даже в годы его учебы в университете. В 80-х годах Майкл Вульф из Колумбийского университета вел семинар по международной и американской политике в группе из восьми студентов, среди которых был Обама. Он вспоминает, что Обама выделялся на фоне остальных и с удовольствием принимал участие в ожесточенных дебатах<sup>1</sup>. Джеральд Келлман, побеседовав с выпускником колледжа Обамой, сразу принял его на должность социального организатора общины в Чикаго. Он вспоминает, что уверенный в себе, энергичный молодой человек произвел на него сильное впечатление своим горячим желанием «добиться фундаментальных перемен», организовать их «снизу» и учиться новому.

Обама, убежденный в том, что совершенство достигается лишь постоянной практикой, изучал в колледже речи и ораторское мастерство Мартина Лютера Кинга. К моменту поступления на юридический факультет университета в голосе Обамы отчетливо слышались пастырские интонации южно-африканских священников. С практикой к нему приходило умение произносить речи, вдохновлявшие слушателей. Это создало ему популярность среди студентов и способствовало избранию на должность редактора Harvard Law Review.

На третий год обучения в Гарвардской школе права (1991 год) Обама встретился с главой чикагской юридической фирмы Miner, Barnhill & Galland Джудсоном Майнером, немедленно подпавшим под его обаяние. Майнер нанял парня на работу и с удовольствием взял на себя функции наставника, представляя молодого студента влиятельным членам местного общества.

Баллотируясь в сенат США, Обама умело использовал свои козыри, завоевал доверие однопартийцев и преодолел традиционные преграды. Он прошел в сенат от Демократической партии. При этом Обама осознавал свои преимущества, вспоминая позже: «Мы опровергли традиционное мнение, что белые не голосуют за черных, сельские жители не голосуют за городских, а на юге штата не голосуют за представителей северной его части. Мы доказали, что избиратели готовы дать шанс любому здравомыслящему политику»<sup>2</sup>.

За победой в Иллинойсе последовала еще более важная победа — на президентских кокусах Демократической партии в январе 2008 года в Айове. Победа Обамы на этих кокусах удивила американцев, впервые заставив со всей очевидностью осознать его потенциал на президентских выборах. Вечером в день победы в Айове Обама произнес речь, заставившую многих американцев, особенно тех, кто видел его впервые, присмотреться к нему и задуматься над возможностью отдать за него свой голос. Способность производить прекрасное первое впечатление сослужила Обаме добрую службу.

Даже в сложной обстановке Обама появлялся перед аудиторией уверенным и полным решимости бороться за выдвижение в качестве кандидата от Демократической партии на пост президента США. Он говорил спокойно и убедительно, вселяя уверенность в своих сторонников. Например, после проигрыша праймериз в Пенсильвании (22 апреля 2008 года). Обама произнес одну из самых впечатляющих речей за всю президентскую кампанию, кульминацией которой стало многократно повторенное: «Да, мы можем!». Он сумел

предстать победителем даже после этого частного поражения. Тем самым он поддержал моральный дух сторонников и побудил их двигаться вперед, несмотря на временное отступление. В этом случае, как и на всех этапах карьеры — в качестве социального организатора местной общины, преподавателя права в университете, юриста в юридической фирме, политика — способность создать у слушателей яркое и положительное первое впечатление помогла утвердить его право быть лидером.

Что означает эта способность для его успешной карьеры? Какие именно действия Обамы обеспечивают ему столь высокое доверие людей? Давайте более подробно ознакомимся с его наиболее успешными приемами — умелым использованием имиджа, языка тела, голоса, интонаций, способностью сразу создавать благоприятное впечатление и затем поддерживать его, а также умением пропагандировать свои этические принципы, демонстрировать подготовленность и компетентность.

### Главное — имидж и язык тела

На самом ли деле первое впечатление так много значит? Мне часто приходится слышать этот вопрос на семинарах по лидерству, которые я веду, на конференциях и корпоративных мероприятиях, посвященных этому вопросу.

“Первое впечатление значит очень много. Первое впечатление сохраняется надолго. Лидеру стоит помнить о том, что первое впечатление — это уникальный шанс, решающий момент.”



За много лет работы с топ-менеджерами компаний из рейтинга Fortune 50, лидерами самых успешных компаний, главами крупнейших неприбыльных организаций я поняла, что вдохновляет людей следовать за лидерами. Поэтому на этот вопрос уверенно отвечаю: «Да». Первое впечатление значит очень много. Оно сохраняется надолго. Лидерам стоит помнить о том, что первое впечатление — это уникальный шанс, решающий момент.

“ При помощи имиджа и языка тела, еще не произнеся ни слова, вы уже начали диалог, более красноречивый, чем любые слова. ”

При помощи имиджа и языка тела, еще не произнеся ни слова, вы уже начали диалог, более красноречивый, чем любые слова. Обама это понимает и старается добиться наиболее благоприятного первого впечатления. Он настоящий мастер в этом деле. Обратите внимание на его целеустремленную походку; манеру одним дружеским приветствием рукой сразу же устанавливать контакт с аудиторией; уверенность, сквозящую в его позе. Появившись перед аудиторией, он излучает харизму даже без слов, одной лишь яркой улыбкой и живыми искорками в глазах. Именно с этого начинается общение. Неизменный успех Обамы в создании благоприятного первого впечатления доказывает, что имидж и язык тела говорят аудитории не меньше, чем слова.

Для Обамы очень важен визуальный контакт. Как и Билл Клинтон, Обама предпочитает смотреть в глаза слушателям. Контакт с аудиторией наполняет его новой энергией. Окидывая аудиторию взглядом, иногда с легким одобрительным кивком, он как бы сокращает

расстояние между собой и слушателями. В ходе дискуссии он естественно и непринужденно переводит взгляд с одного человека на другого, вовлекая всех в общение. Слушатели считают это знаком уважения и приветствия, воспринимая Обаму как человека, заслуживающего доверия, — как лидера, способного смотреть им в глаза. Таким образом, первое положительное впечатление еще больше укрепляется.

Уверенность Обамы, здоровающегося с людьми, которые представляют его аудитории, создает впечатление спокойствия и комфорта. Он держится непринужденно. Стоя за кафедрой с прямой спиной и развернутыми плечами, он излучает убежденность и властность. Если в зале есть кафедра, он часто кладет руки на ее край, но никогда не опирается на нее. Кафедра никогда не становится барьером между ним и слушателями.

Быстрое восхождение Обамы из полной неизвестности до кандидата в президенты от Демократической партии служит доказательством силы первого впечатления от лидера. Твердая походка и неотразимая харизма — все это эффективный язык тела, захватывающий аудиторию. Представьте, что вместо мощной волны уверенности Обама выходил бы к публике с опущенным подбородком и поникшими плечами. Какое впечатление сложилось бы у зрителей! Представьте, что во время выступления он держится робко и неуверенно, нервно заламывая руки. Мы все знаем лидеров, для которых язык тела скорее является препятствием в карьере, чем подспорьем. Если лидер входит в комнату медленно и нерешительно, обращается к своей команде без энтузиазма, стоит с поникшими плечами — это свидетельствует

о его неуверенности в успехе, даже если на словах он пытается убедить всех в обратном. Выбирая между произносимыми словами и языком тела, большинство людей, сознательно или неосознанно, более правдивым сочтут язык тела. Если язык тела демонстрирует, что лидер сам не верит в то, что говорит, слушатели вряд ли ему поверят.

Язык тела Обамы свидетельствует о том, что он энергичный и дееспособный лидер. Люди, претендующие на роль лидера, т. е. достойные власти и подражания, никогда не должны выходить из этого образа. И помнить, что первое впечатление избирателей — надежная основа для получения властных полномочий.

Пример Обамы показывает, что лидер должен одеваться соответственно своей роли. Наряду с языком тела Обама использует свой имидж на пользу карьере. Слегка перефразированная старая поговорка гласит, что человек есть то, что он носит, и это действительно так. Стиль одежды Обамы и чисто выбритое лицо создают впечатление прямого и честного человека, придерживающегося твердых моральных принципов и много работающего. Конечно, существуют вполне успешные лидеры, имеющие другой имидж. Можно представить себе успешного бизнесмена с волосами до плеч или с «конским хвостом», успешную бизнес-леди, отвергающую консервативный стиль в одежде и предпочитающую дорогие украшения и яркий макияж. Но имидж посылает окружающим собственный месседж, и тем, кто отступает от традиционных представлений, иногда приходится прилагать множество усилий для того, чтобы завоевать доверие окружающих, поскольку их имидж не совпадает

с представлениями большинства публики. Можно соглашаться с этим или нет, но Обама принял решение придерживаться имиджа, согласующегося с проповедуемыми им ценностями, — обычный человек с твердыми моральными устоями.

Обама умело корректирует свой имидж в зависимости от ситуации. Если предполагается присутствие на торжественной официальной церемонии, он надевает темный костюм с галстуком. Для встречи с молодежью он одевается менее консервативно. Выступая перед аудиторией в неформальной обстановке, он может появиться в спортивной сорочке с закатанными рукавами. То, что его имидж попал в цель, подтверждается мнением окружающих: «Он выглядит, как настоящий труженик» или «Его вид заслуживает доверия». Это подтверждает, что успешно найденный имидж может стать еще одним фактором, формирующим положительное впечатление о политическом деятеле.

### **Создайте обстановку, адекватную целям**

Обама всегда старается создать обстановку, соответствующую его замыслам. Окружающая обстановка играет немаловажную роль в формировании первого впечатления, в поддержании ключевых сообщений, посылаемых аудитории посредством имиджа и языка тела. Под «окружающей обстановкой» я понимаю аксессуары, мебель, место и даже людей, которых можно собрать по определенному поводу. Правильно созданная обстановка является важным источником невербальной информации и имеет огромное значение при общении с ключевыми группами избирателей. Например, политик, желающий

подчеркнуть свою религиозность, может выступить с программным заявлением в почитаемом всеми месте или культовом сооружении. Если стоит цель подчеркнуть заинтересованность проблемами молодежи, можно организовать выступление в студенческом кампусе.

Нужную информацию могут нести и тщательно подобранные аксессуары. Например, сторонник Демократической партии, выступающий в красном галстуке, демонстрирует свою открытость к мнениям республиканцев. Прикрепленный к лацкану пиджака значок в виде американского флага подчеркивает патриотизм политика. Существуют и другие аксессуары, несущие определенную смысловую нагрузку. Представим, что политик собирается участвовать в президентских выборах. Какой антураж уместен в данном случае? На трибуну, с которой будет произноситься речь, можно прикрепить американские флаги — это подчеркнет властные притязания. Если оратор хочет продемонстрировать твердость во внешней политике, то уместно выступить в окружении военных лидеров.

Барак Обама продемонстрировал незаурядное умение создавать адекватный антураж и «готовить сцену» для усиления воздействия своих сообщений. Так, он впервые объявил о своем намерении попасть в Белый дом в Спрингфилде, штат Иллинойс, т. е. в месте, которое ассоциируется с именем президента Авраама Линкольна. Место выступления создало определенный настрой. Объявив о вступлении в президентскую гонку в Спрингфилде, Обама подчеркнул историческое значение своего выдвижения на президентский пост, приверженность базовым американским ценностям

и качествам, ассоциирующимся с личностью Линкольна, то есть мужеством и цельностью характера. Кроме того, он подчеркнул уважение к истории США.

Для того чтобы выразить свое отношение к дискуссии вокруг личности преподобного Иеремии Райта во время президентской кампании 2008 года, Обама тщательно подобрал окружающую обстановку. Необходимо было отреагировать на разжигающие рознь слова человека, имя которого связывалось в общественном сознании с его собственным. Многие американцы считали, что эта связь ставит под сомнение слова Обамы о единстве нации. Райт долгое время был его духовником, и эти отношения стали серьезной угрозой для успеха президентских выборов. Понимая обеспокоенность общества его отношениями с Райтом, Обама тщательно выбирал место для выступления по этому поводу. Обстановка должна была сделать заявление более убедительным. В строгом костюме со значком в виде американского флага на лацкане Обама говорил очень спокойно и убедительно. Язык тела и голос несли важнейшую невербальную информацию: сдержанность, уважение, искренность. Кафедре, с которой Обама осудил провокационные заявления Райта, с обеих сторон украшали американские флаги; это показывало, что он патриот своей страны и верен базовым принципам американского общества. Такой антураж придавал нужный тон заявлению кандидата в президенты и содержал позитивный месседж для слушателей.

Желая позиционировать себя как лидера, вы должны помнить о значении обстановки, поэтому внимательно проанализируйте следующее. Какая обстановка идеально подходит для конкретного случая? Какие аксессуары,

предметы, место проведения или присутствующие люди помогут донести до слушателей нужные невербальные месседжи и усилят позитивное впечатление от вашего выступления? Ответ зависит от обстоятельств: целевой аудитории, господствующих настроений, задач вашего выступления, его темы и пр. Следует учиться эффективно использовать обстановку для достижения своих целей.

### **Закрепляйте впечатление с помощью голоса и интонаций речи**

Вам удалось создать благоприятное впечатление своей уверенностью, харизмой лидера. Что дальше? Теперь необходимо позаботиться о том, чтобы хорошее впечатление не смазалось. В этот момент лидер оказывается в сложной ситуации: он может разочаровать слушателей или сделать следующий шаг, закрепив благоприятное впечатление. Обама продемонстрировал редкое умение не только создавать благоприятное первое впечатление, но и постоянно поддерживать и усиливать его. Посмотрим, как ему это удастся.

“ Лидер оказывается в сложной ситуации: он может разочаровать слушателей или сделать следующий шаг, закрепив благоприятное впечатление о себе. ”

Хотя лидеры знают, как важно первое впечатление, но часто пренебрегают возможностью закрепить его, сделав устойчивым. Для этого следует использовать интонацию и голос. Представьте себе мужчину ростом около 185 см и весом более 80 кг, который говорит высоким пронзительным голосом. Слушатели немедленно пересмотрят первоначальное впечатление о нем как

о сильном и решительном человеке, сложившееся при взгляде на высокого крепкого мужчину. То же самое можно сказать о представительницах слабого пола. Если хрупкая, миниатюрная женщина заговорит низким голосом, в котором будут звучать повелительные интонации, то первоначальное впечатление слабости немедленно исчезнет. Голос и его интонации способны усилить первоначальное впечатление, а иногда даже кардинально изменить его как в лучшую, так и в худшую сторону.

Большое значение имеют тембр и глубина голоса. Баракку Обаме повезло: природа одарила его приятным баритоном. Если же лидеру не досталось от природы такого подарка, он может развить тембр и тон голоса с помощью специальных упражнений. Лидер должен рассматривать голос как еще один инструмент, которым можно научиться владеть и использовать для создания благоприятного впечатления.

Имея приятный от природы голос, Обама научился в совершенстве владеть им. Следует помнить, что при вербальном общении большое значение имеют не только слова, но и то, как именно они произносятся: тембр, эмоциональная окраска, темп речи, модуляция. Энергичные интонации и решительный голос запечатлевают произносимые слова в памяти людей, побуждают к действию и в целом повышают эффективность коммуникаций. Пользуясь голосом умело, можно сделать речь яркой и запоминающейся, а слушатели скажут: «Что-то во мне перевернулось». Барак Обама владеет этим искусством в совершенстве, успешно формируя и закрепляя благоприятную реакцию на свои выступления.



Ораторские способности Обама развивал в течение долгого времени, в том числе в период преподавания в Школе права Чикагского университета и работы в сенате штата Иллинойс. Работая в высшей школе и занимаясь политической деятельностью, Обама участвовал в различных дебатах и дискуссиях, получив при этом ценный опыт. Как показано в книге «Say It Like Obama and Win!» («Говори как Обама и выигрывай!»), Обама удалось отточить свое ораторское мастерство и научиться производить благоприятное первое впечатление. В книге подробно анализируются приемы, которые политик столь успешно применяет. Далее рассмотрены некоторые из них.

Обама научился в совершенстве владеть своим голосом, придавать ему различную глубину, эмоциональную окраску, модуляцию. Но это только одна из причин сильного воздействия его выступлений на публику. Он всегда избегает монотонности, произнося ключевые слова по-разному. Когда необходимо, его голос поднимается или затихает. Разнообразие интонаций Обама достигает, изменяя глубину голоса; этого невозможно достичь, излагая мысли на бумаге. Обама знает, как привлечь внимание к ключевым моментам речи, — он понижает голос и одновременно замедляет темп речи. Это равнозначно подчеркиванию нужных слов на школьной доске.

Кроме того, Обама умеет придавать дополнительный смысл словам за счет манипулирования разнообразными интонациями. Он говорит их то с презрением, то с надеждой, то с легкостью или придает другую эмоциональную окраску речи в зависимости от обстоятельств.

Умение эмоционально окрашивать слова позволяет ему оставаться великолепным оратором. Обама неоднократно демонстрировал возможности воздействия на аудиторию за счет повышения или понижения голоса в ключевые моменты речи. Он знает, как наилучшим образом интонационно выделить важные слова в нужный момент. Часто его голос нарастает крещендо, привлекая внимание аудитории. Но, вдохновляя слушателей силой голоса, Обама может понизить его почти до шепота, если речь идет о вещах, которые он не одобряет. Изменяя силу голоса в широком диапазоне, Обама полнее доносит свои мысли до слушателей и доказывает, что является опытным оратором.

Не менее умело он использует темп речи, то ускоряя, то замедляя ее. Это также характеризует его как опытного оратора и эффективного лидера. Обычно Обама говорит медленнее, когда речь идет о важных вещах. Для его речи характерны язвительные и острые короткие фразы, особенно в ключевые моменты. При этом Обама хорошо понимает важность пауз: благодаря им можно акцентировать внимание на том или ином тезисе. Он умеет держать паузу, и это усиливает реакцию аудитории. Все вместе — голос, интонации, подчеркивание нужных слов, ускорение или замедление темпа речи, эмоциональная окраска и правильно подобранный ритм — очень важно для поддержания благоприятного впечатления.

Для Обамы характерна также правильная жестикуляция, усиливающая впечатление от его выступлений. Его жесты согласуются с тоном и модуляциями голоса, оживляя речь и придавая ей глубину. Жесты как бы

усиливают смысл сказанного. Постоянный успех, сопутствующий выступлениям Обамы, доказывает, что правильная жестикуляция, которая создает впечатление раскованности и способствует контакту с аудиторией, формирует позитивный имидж лидера. Благодаря жестам Обамы присутствующим кажется, что он стоит рядом и обращается к каждому из них. Когда он протягивает руку или сжимает кулак, подчеркивая свою мысль, или дотрагивается до уха, или грозит указательным пальцем в знак предостережения, то монолог превращается в диалог. Слушатели вовлечены в процесс общения и видят в Обаме лидера и по духу, и по статусу.

Тщательно отработанные жесты убеждают аудиторию, что оратор глубоко прочувствовал то, о чем говорит. Впечатление усиливается эмоциональностью Обамы, которую многие считают основной составляющей его харизмы. Например, ладонь, мягко положенная на сердце, передает тщательно скрываемые чувства. Для оживления речи Обама использует множество различных жестов: прикасается к уху, делает приглашающий жест кому-то из стоящих рядом, быстрым движением руки отмахивается аргументы оппонента, сжатым кулаком стучит в воображаемую дверь. Его длинные пальцы пишут буквы в воздухе; обращенная к аудитории раскрытая ладонь подчеркивает искренность слов. Эти и многие другие жесты вдыхают в слова новую силу, делают речь более выразительной и позволяют подчеркнуть ее ключевые моменты. Обама доказывает, что устойчивое положительное впечатление на слушателей достигается только благодаря согласованному воздействию жестов, интонаций, силы голоса.

## Еще несколько подсказок

Завоевать доверие и внушить уверенность также помогают мощный старт, отстаивание этических ценностей и демонстрация компетентности и готовности к борьбе. Обама всегда использует эти составляющие для того, чтобы усилить первое благоприятное впечатление и позиционировать себя в качестве энергичного лидера.

“Завоевать доверие и внушить уверенность также помогают мощный старт, отстаивание этических ценностей и демонстрация компетентности и готовности к борьбе.”

## Энергичный старт

Мощное начало позволяет Обаме быстро устанавливать контакт с аудиторией, завоевывать доверие и внушать уверенность. Он начинает свои выступления так, чтобы сразу завладеть вниманием слушателей, войти в контакт с аудиторией, «попасть» на ту же эмоциональную волну и по возможности снять напряженность, если она имеет место.

Гарантированных способов добиться этого не существует. В зависимости от времени, места и аудитории мощное начало существенно различается. Иногда особенно важно сразу привлечь внимание публики к ключевым проблемам и начать их непосредственное обсуждение. Иногда добиться взаимопонимания с аудиторией помогает эмоциональное начало речи. Существует много способов быстро овладеть вниманием аудитории: удачная цитата, забавный анекдот, сердечная шутка, прямое заявление о цели беседы — и это лишь часть из них.

Обаме всегда удавалось мощное начало, после которого он уже не отпускал внимания присутствующих. Он очень хорошо понимает, что лидеру, вяло начавшему речь, потребуется намного больше времени и сил, чтобы овладеть вниманием присутствующих и удержать его. Поэтому Обама сразу привлекает внимание, приведя любимую цитату или рассказав случай из жизни, и удерживает его до конца выступления. По сути дела, девизом Обамы можно считать поговорку «Удачное начало — половина дела»<sup>3</sup>. Он неизменно придерживается этого правила, начиная с 1980-х, со времени работы социальным организатором общины в Чикаго. Пастор Первой баптистской церкви в Лилидейле, преподобный Алвин Лав, возглавлявший проект развития общин, вспоминал, что Обама произвел на него сильное впечатление с первых слов. Лав вспоминает, что Обама, не тратя времени на рассуждения, сразу заинтересовался, что, по мнению пастора, можно предпринять в целях общественной безопасности и повышения занятости. Таким образом, найдя правильный подход к пастору, лидер сразу создал благоприятное впечатление, и преподобный поддержал его действия.

Свою историческую речь «Более совершенный Союз», произнесенную 18 марта 2008 года, Обама начал словами Конституции США: «Мы, народ США, дабы создать более совершенный Союз...». Благодаря этому начало выступления прозвучало очень мощно, и между Обамой и аудиторией сразу установился контакт.

В программной речи «Новое начало», произнесенной 4 июня 2009 года в Египте, Обама, обращаясь к мусульманам всего мира, сказал два ключевых слова, создавших позитивную атмосферу и сказавших аудитории

очень много: «Assalaamu alaykum». Именно этими словами арабского приветствия «Мир вам!» он передал уважение, желание приветствовать египтян на понятном им языке, предложение оставить позади прошлые разногласия и установить более продуктивные взаимоотношения. Это и есть «мощное начало».

В 2009 году, представляя кандидата на должность судьи Верховного суда США Соню Сотомайор, Обама в очередной раз продемонстрировал мощное начало:

*Среди множества обязанностей президента США, возложенных на него Конституцией, очень важно предложение кандидатов на должность судей Верховного суда. Члены Верховного суда США назначаются пожизненно и работают еще долгое время после окончания полномочий назначившего их президента. Именно эти судьи несут ответственность за реализацию принципов, сформулированных более двадцати столетий (!) назад и дающих ответ на многие жизненно важные для человека вопросы.*

Благодаря столь мощному началу Обама получил позитивный отклик слушателей. Даже когда поражение неминуемо, он тщательно планирует начало своего выступления. Так, вскоре после поражения на праймериз в Пенсильвании в 2008 году Обама начал речь словами, что это «поражение, равносильно победе, потому что разрыв между кандидатами сократился». Он сказал:

*Хочу поздравить госпожу Клинтон с сегодняшней победой и поблагодарить сотни тысяч пенсильванцев, поддержавших нас.*

*В начале кампании многие говорили, что мы не сможем сократить отрыв. Но мы упорно трудились, объезжая небольшие и крупные города штата, выступая в производственных цехах и ветеранских ассоциациях. И теперь, шесть недель спустя, мы совсем немного отстаем от соперников. Мы обращались к людям разного возраста, расы и вероисповедания. Многие из них впервые осознали важность участия в выборах. В результате мы зарегистрировали рекордное количество избирателей, которые принесут нам победу в ноябре.*

Обама придает очень большое значение началу выступления; даже попав в неловкую ситуацию, немедленно принимает меры к ее сглаживанию, прежде чем перейти непосредственно к теме разговора. В качестве примера можно вспомнить выступление Обамы на конференции по проблемам СПИДа в церкви Седдлбек (Южная Калифорния) в декабре 2006 года. Сенатор Сэм Браунбек, также выступавший на этой конференции, обращался в первую очередь к белым христианам. Он шутивно обратился к сидевшему рядом Обаме: «Добро пожаловать в мой дом!»

Аудитория была шокирована: ведь Обама христианин, и дело происходило в церкви! Слова Браунбека при желании можно было понять так, что, несмотря на христианское вероисповедание, церковь не является таким же домом и для Обамы, потому что большинство в зале составляли белые американцы. Имел Браунбек в виду именно это или нет — вопрос спорный, но в любом случае реплика прозвучала оскорбительно. Обама оказался в неловкой ситуации, отчасти и потому, что некоторые

группы религиозных ультраконсерваторов вообще не хотели приглашать его на конференцию по причине одобрения им абортов.

В ответ Обама начал свое выступление приветствием от его церкви, мягко подчеркнув свою принадлежность к христианскому вероисповеданию. Затем он сделал комплимент Браунбеку, выразив восхищение его борьбой с бедностью и СПИДом. Это прозвучало великодушно, принимая во внимание бестактное заявление сенатора. Но, прежде чем перейти к основной теме выступления, Обама повернулся к Браунбеку и сказал: «Но я хотел бы кое-что уточнить, Сэм. Это и мой дом. Это дом Бога». Тем самым он получил моральное преимущество, отказавшись от дальнейшей пикировки. Аудитория взорвалась аплодисментами. Обама сумел переломить господствующее настроение. Не сделав этого, он бы продемонстрировал слабость; компромиссная позиция обесценила бы содержание его речи. Но, памятуя о важности «мощного начала», он сумел изменить характер диалога и был принят очень хорошо.

## Соблюдение этических принципов

“Провозглашение высоких моральных принципов всегда благосклонно встречается аудиторией, но оно должно подкрепляться последующим поведением и поступками.”

Еще один фактор, позволяющий Обаме производить положительное впечатление и завоевывать доверие слушателей, — демонстрация высоких моральных стандартов. Постоянно придерживаясь этических принципов,



лидер создает себе настолько прочную «тефлоновую репутацию», что способен противостоять любым обвинениям, клевете и успешно вести дискуссию.

Когда разгорается скандал, о человеке с хорошей репутацией избиратели подумают: «Нет, это не похоже на нашего лидера». Люди более склонны воздерживаться от поспешных выводов и мыслят шире, чем принято полагать. Они более склонны подождать объяснений от самого лидера и дать ему шанс.

Обама с самого начала заявил о своих этических принципах. Во время судьбоносного выступления на Национальном съезде Демократической партии (2004 год) он говорил о приверженности американским ценностям и общепризнанным моральным стандартам. В частности он сказал:

*Я стою перед вами потому, что знаю: моя личная история — лишь часть истории США. Я в долгу перед теми, кто жил в этой стране до меня; ведь благодаря этим людям моя история вообще стала возможной, и это не могло произойти ни в одной стране мира. Сегодня мы собрались, чтобы еще раз заявить о величии нашей нации — не потому, что у нас самые высокие небоскребы, или самая мощная армия, или самая развитая экономика. Предмет нашей гордости — предисловие к небольшой декларации, провозглашенной более двух сотен лет назад: «Мы исходим из той самоочевидной истины, что все люди созданы равными и наделены Творцом неотчуждаемыми правами, к числу которых относятся жизнь, свобода и стремление к счастью».*

Этими словами Обама создал положительное впечатление у миллионов зрителей. Точно так же, объявляя 10 февраля 2007 года в Спрингфилде (штат Иллинойс) о начале избирательной кампании, лидер не упустил случая напомнить представителям средств массовой информации о своих моральных ценностях. Он говорил о том, чему научился, работая социальным работником в бедных районах Чикаго.

*Именно в этих районах я получил лучшее образование и постиг истинный смысл христианской веры.*

*Именно там я научился не соглашаться, но не спорить — ведь всегда можно найти компромисс, надо только помнить принципы, которыми нельзя поступаться. Мы должны слушать друг друга и верить в лучшее в людях.*

Примечательно, что, когда в 2008 году разгорелся скандал вокруг забеременевшей в 17 лет вне брака дочери Сары Пэйлин, кандидата на должность вице-президента от Республиканской партии, Обама постарался его погасить. Он не захотел использовать его к своей выгоде, заявив репортерам: «Я хотел бы высказаться предельно ясно. Считаю, что членов семей нельзя вовлекать в предвыборную борьбу, и в первую очередь это относится к детям. Это не имеет отношения ни к работе госпожи Пэйлин на должности губернатора, ни к ее способности выполнять обязанности вице-президента». Далее Обама отметил, что средства массовой информации должны «отказаться от публикации подобных историй», и напомнил репортерам, что его матери тоже было

всего восемнадцать, когда он родился. «Отношения в семье, проблемы с подростками не могут быть предметом политических спекуляций, и я очень надеюсь, что все мои сторонники понимают необходимость соблюдать определенные границы». Многие впервые обратили на Обаму внимание именно потому, что он продемонстрировал приверженность высочайшим моральным стандартам — «он поступил правильно». Его моральные принципы вызвали положительный отклик.

Многим понравилось, что Обама весьма осторожно критиковал политику своих оппонентов во время избирательной кампании. Например, прежде чем критически отозваться о республиканском кандидате Джоне Мак-Кейне, Обама обязательно подчеркивал его заслуги перед страной и напоминал, что, хотя их взгляды и не совпадают, он всегда уважал своего противника. Точно так же он отзывался и о своем конкуренте внутри партии сенаторе Хиллари Клинтон.

Соблюдение Обамой этических норм помогало ему формировать о себе положительное впечатление на всем протяжении политической карьеры и завоевывать доверие избирателей.

### **Демонстрация компетентности**

Демонстрация высокой компетентности и готовности решать сложные проблемы — еще один фактор, помогающий производить прекрасное первоначальное впечатление. На протяжении всей карьеры Обама создавал себе репутацию человека, который тщательно готовится и много работает для того, чтобы эффективно выполнять свои обязанности. Он демонстрирует глубокие

знания и знакомство с вопросами, входящими в сферу его полномочий, а это в свою очередь усиливает впечатление о нем как о заслуживающем доверия и энергичном лидере.

Например, однокурсники по юридическому факультету отзывались о нем как о «высококлассном юристе». Он подтверждал это мнение успехами в аудиторных дискуссиях и постоянной подготовленностью к занятиям, что сыграло немалую роль в том, что он стал первым афроамериканцем, возглавившим престижный университетский журнал *Harvard Law Review*.

Будучи социальным организатором в чикагской общине в 1980-х гг., Обама всегда тщательно готовил встречи членов общины с политиками и людьми, принимающими решения, — ведь именно эти люди могли способствовать получению необходимых ресурсов для удовлетворения потребностей общины. Обама готовил для членов общины письменное изложение основных тем предстоящей беседы, чтобы держать ее под контролем, а также течение последующих пресс-конференций<sup>4</sup>. На молодых лидеров и членов общины, которых он старался привлечь к проекту, производила большое впечатление его подготовленность, и это заставляло их поддерживать начинания Обамы.

Даже десятилетия спустя бывшие коллеги с восхищением вспоминали о компетентности Обамы. На первых этапах президентской гонки борец за гражданские права Джесси Джексон сказал, что, несмотря на отсутствие у Обамы опыта выполнения президентских функций, продемонстрированная им компетентность и способность решать политические проблемы производит

глубокое впечатление. Подготовленность и компетентность Обамы заставила даже некоторых противников изменить точку зрения. На пресс-конференции, посвященной первым 100 дням на посту президента, Обама в очередной раз продемонстрировал глубокое понимание основных проблем, стоящих перед Америкой и американцами. Это заставило Тавис Смайли — некогда одного из наиболее непримиримых критиков Обамы — похвалить по национальному телевидению компетентность кандидата и умение ее продемонстрировать. Это еще больше укрепило имидж Обамы как компетентного и талантливого лидера.

## **Основные уроки**

Вы узнали, как Барак Обама использует язык тела, чтобы привлечь слушателей на свою сторону, как вселяет уверенность и доносит важные идеи до аудитории. Мы рассказали, как он использует голос, интонацию и жесты, чтобы усилить положительное первоначальное впечатление. Благодаря постоянной практике Обама освоил искусство производить благоприятное первоначальное впечатление, затем усиливать его и делать устойчивым, что позволяет завоевывать доверие и вселять в слушателей уверенность. Все это делает его весьма влиятельной личностью.

Зная приемы, которые использует Обама, чтобы создать и укрепить благоприятное впечатление о себе, подумайте, как воспользоваться ими для развития своих лидерских качеств. Постарайтесь ответить на приведенные ниже вопросы.

- ☐ Какое первоначальное впечатление я произвожу?
- ☐ Могу ли я упрочить первое положительное впечатление?
- ☐ Помогает ли мне это завоевать доверие и вселять веру в своих потенциальных сторонников?

Помня об основных приемах, используемых Обамой для завоевания доверия (блестящая харизма, эффективное использование языка тела, прекрасное владение голосом и дикцией, выбор правильных жестов и пр.), подумайте, какие из них помогут вам в создании благоприятного впечатления о себе.

- ☐ Как бы вы могли усилить и закрепить благоприятное первое впечатление?
- ☐ Какие дальнейшие шаги по укреплению положительного имиджа можно предпринять и как они повлияют на ваше положение лидера?
- ☐ Можете ли вы мощно начать выступление? Каковы пути совершенствования в этом?
- ☐ Есть ли у вас твердые моральные принципы? Каковы пути совершенствования в этом направлении?

# Как убедительно изложить свои взгляды

Одним из основных качеств выдающегося лидера является способность убедительно представлять свои взгляды. Действительно, некоторые ученые определяют лидерство как процесс формирования взглядов окружающих и приобретение влияния и полномочий, достаточных для реализации планов этого лидера. Способность убедительно представлять свои взгляды позволила Бараку Обаме создать высокоэффективную команду и сохранить доверие ее участников в процессе реализации поставленных целей.

“Невозможно переоценить важность такого качества лидера, как четкое видение перспективы, изложенное просто и доходчиво. Команда — это не просто группа людей. Для того чтобы стать командой, эти люди должны иметь одинаковые взгляды и видение перспективы.”

Невозможно переоценить важность такого качества лидера, как четкое видение перспективы, изложенное просто и доходчиво. Команда — это не просто группа людей. Для того чтобы стать командой, эти люди должны иметь одинаковые взгляды и видение будущего. Высокоэффективная команда, как правило, состоит из людей, неустанно и успешно трудящихся над реализацией этой перспективы.

Видение перспективы определяет глобальные цели команды, на достижение которых и направляются усилия ее участников. Эти цели носят долгосрочный характер, представляют собой «глобальную картину», ими оправдано само существование команды. Ясно и четко сформулированное видение не только направляет совместные усилия, но и становится движущей силой деятельности команды. Именно поэтому лидер должен ясно и четко изложить свое видение перспективы в качестве отправного пункта всех последующих действий и событий. Именно в этом секрет успешного лидерства.

Вспомним, например, Джона Кеннеди, ставшего символом успешного лидера. Имя этого лидера неразрывно связано с его видением мира, которое он стремился реализовать: процветание Америки и благополучие ее граждан, распространение американских ценностей за рубежом. Видение Рональда Рейгана прежде всего связано с мощью страны, защитой «американского образа жизни», непреходящими семейными ценностями.

С формирования убедительного видения начинали свою деятельность и лидеры бизнеса. Президент компании Chrysler Ли Якокка очень ярко сформулировал ее будущее: «Качество, упорный труд и



самоотверженность — из этого сплава сделана Америка. Наша цель — быть лучшими. Что тут еще скажешь? Если найдете машину лучше нашей — купите ее»<sup>1</sup>. Ему удалось перестроить компанию в соответствии с этим видением и убедить сотрудников принять его.

“ [Обама] знает, что недостаточно выработать свое видение и глубоко в него верить. Чтобы реализовать идею, успешные лидеры должны убедить в ее истинности других; поэтому ее следует изложить понятно, ярко и привлекательно. И тогда люди не только поймут смысл идеи, но и примут ее в качестве руководства к действию. ”

Как Барак Обама, излагая свое видение, удастся получить неизменное одобрение слушателей? Он понимает, что донесение видения до других — это процесс обмена информацией, организованный так, чтобы окружающие могли представить картину в целом, сочли конечную цель желанной и достижимой, захотели бы участвовать в ее реализации. Обама считает, что успешное представление своих идей состоит из пяти этапов. Сначала надо создать условия, способствующие восприятию видения; затем найти слова, которые найдут отклик в сердцах слушателей; аргументировать идею с позиций здравого смысла и создать в аудитории чувство общности на основе предложенного видения. Он прилагает усилия для того, чтобы получить положительный отклик и подобрать нужные слова для каждой аудитории. Обама понимает: для того чтобы люди поверили в предлагаемую идею, они должны ее зримо представить. Поэтому выбирает красочные детали, помогающие нарисовать

в воображении яркую картину. Большое значение имеет доходчивость выражений. Он стремится к тому, чтобы его цели воспринимались как реалистичные, при этом не скрывает возможных проблем с их осуществлением и придерживается строгой логики. Как показано в книге «Say It Like Obama and Win!», Обама убеждает людей в своей правоте при помощи целого ряда риторических приемов, заставляющих слушателей «согласно кивать». Рассмотрим эти приемы подробнее.

### **Найдите точки соприкосновения**

Обама всегда старается максимально полно донести свое видение до слушателей. Он убежден в том, что общность взглядов — лучшая основа для взаимопонимания. Он также знает, что, завоевав умы и сердца слушателей, гораздо легче убедить их в своей правоте, принять вашу сторону и, в конечном счете, стать активными участниками преобразований. Поэтому Обама прилагает усилия для того, чтобы создать в аудитории чувство принадлежности к сообществу единомышленников, стараясь опираться на здравый смысл, понятный и убедительный для большинства.

“ Обама всегда старается максимально полно донести свое видение до слушателей. Он убежден в том, что общность взглядов — лучшая основа для взаимопонимания, и прилагает усилия для создания в аудитории чувства принадлежности к сообществу единомышленников... ”

Как и другим тонкостям поведения лидера, Обама учился этому постепенно. Он понял: для того, чтобы

создать у слушателей чувство принадлежности к сообществу единомышленников, надо знать их, понимать их стремления и обращаться к ним с учетом этого. Обама и сейчас придает этому огромное значение. В программе «60 минут» он сказал: «Что мне особенно хорошо удается — это встретиться с группой людей с разными целями и убеждениями, найти общее, что их объединяет, и на этой основе выработать направление движения»<sup>2</sup>.

Успешно находить общую позицию для группы людей Обама помогает его смешанное этническое и культурное происхождение. На Гавайях и в Индонезии, где прошло его детство, приходилось с ранних лет преодолевать традиционные представления о национальной идентичности и родной культуре, чтобы установить дружеские отношения с людьми, совершенно непохожими на него. Его семья включала множество родственников в Канзасе, Индонезии, Кении и представляла собой совокупность людей разных религий и разного образа жизни, очень непохожего на свойственный обитателям континентальных штатов Америки. Даже переехав на континент и поступив в колледж, Обама завязывал дружбу с людьми, отличными от него. Например, в Нью-Йорке он жил на квартире со студентом из Пакистана и вел долгие беседы со студентами из Пуэрто-Рико<sup>3</sup>. Общась с представителями других культур, Обама учился рассматривать проблемы с нескольких точек зрения, выявляя общность взглядов, зачастую неочевидную для других.

Необходимость с юных лет устанавливать контакт с людьми других культур и религий во многом предопределила успех Обамы. Он научился мастерски находить общее во взглядах людей и основывать на этом

собственные идеи, в результате чего они воспринимались слушателями как близкие и знакомые. Например, устроившись на работу социальным организатором в одну из общин Чикаго в 1980-е годы, Обама впервые близко столкнулся с жизнью бедных афроамериканцев. Ему приходилось согласовывать позиции лидеров церковных общин и мобилизовать жителей общины на борьбу за свои права. Для этого 24-летнему Обаме необходимо было завоевать доверие не только лидеров общины, но и рядовых жителей, которые сначала воспринимали его как чужака. Обама часто вспоминал впоследствии, насколько важны были эти годы для формирования в нем качеств лидера. Он вспоминал: «...именно в этой общине я получил лучшее образование; там я научился слушать людей, не пытаюсь навязать им свои взгляды»<sup>4</sup>.

Стремясь глубже вникнуть в жизнь общины, Обама часто говорил с жителями один на один об их страхах и чаяниях. Он находил возможность встретиться с ними дома, в церкви, в парикмахерской. Обама считал, что с людьми надо встречаться в привычной для них обстановке, где они чувствуют себя комфортно. В эти годы он усовершенствовал свои навыки общения, в том числе умение слушать — один из наиболее мощных инструментов в его арсенале лидера. Именно слушая людей, можно научиться выделять в их взглядах общие черты. Обама превосходно умеет находить общее во взглядах людей, руководствуясь здравым смыслом. Это помогает ему быть убедительным. Именно это умение позволяло ему успешно преодолевать расстояние между собой и слушателями,

создавать атмосферу непринужденного общения, находить нужные слова для того, чтобы убедить аудиторию, вдохновить ее к действию.

Мишель Обама отмечала, что годы работы в общине помогли Бараку Обаме понять, как «...он сможет изменить мир»<sup>5</sup>. С тех пор он постоянно оттачивал навыки передавать собственное видение другим, несмотря на различия между ними. Будучи участником проекта развития местных общин в середине 1980-х гг. в Чикаго, Обама успешно использовал свои навыки для пропаганды немедленных коренных преобразований. Обама вдохновил ряд церковных лидеров католических и протестантских общин на совместную работу. Ему удалось навести между ними мосты, достичь общего согласия и создать товарищескую атмосферу. Еще один пример успешной пропаганды своих взглядов — работа с лидерами и участниками проекта по предоставлению социального жилья с целью организации совместных действий для получения необходимых средств. Обама был очень убедителен, говоря о необходимости совместных действий лидеров.

Усилиями Обамы была налажена переподготовка безработных, организованы детские площадки, разработаны программы внеклассной работы со школьниками. Он также настоял на прекращении использования асбестовых материалов при строительстве жилья в бедных районах Чикаго.

В юридическом колледже Обама продолжал совершенствоваться в выявлении общих взглядов аудитории как необходимого условия эффективного распространения своего видения. Ему удалось добиться согласия

между гигантами мысли в редакции Harvard Law Review и и поддерживать его. «Я работал в Верховном суде и в Белом доме, но нигде не встречал таких политических игр, как в редакции Harvard Law Review в начале 1990-х, — вспоминал однокурсник Обамы господин Беренсон. — Колледж мог похвастаться дюжинами будущих Дэниэлов Уэбстеров, придерживавшихся прямо противоположных экстремистских взглядов»<sup>6</sup>. Обама сумел заразить своим видением журнала студентов всех политических взглядов — от либералов до консерваторов — и получил широкую поддержку во время избирательной кампании на пост президента издания. Именно умение излагать свое видение позволило ему стать первым в столетней истории Harvard Law Review президентом-афроамериканцем.

Успех сопутствовал Обаме и во время выборов в сенат штата Иллинойс — благодаря умению находить общую платформу во взглядах демократов и республиканцев он сформулировал приемлемую для всех позицию, что позволило принять множество необходимых законов. Можно привести еще несколько примеров умения Обамы находить общее во взглядах и благодаря этому получения широкой поддержки на президентских выборах 2008 года. Обама привлекал сторонников в различных социальных (банкиров, домашних хозяек, рабочих) и этнических (белых, темнокожих, латиноамериканцев, выходцев из Азии, индейцев) группах. Очень скоро количество его сторонников исчислялось уже миллионами, что позволило добиться наибольшей мобилизации электората за всю американскую историю.

“ Успех Обамы — не улыбка фортуны. Он достигнут благодаря умению преодолевать барьеры, наводить мосты, находить общее во взглядах. ”

Успех Обамы — не улыбка фортуны. Он достигнут благодаря умению преодолевать барьеры, наводить мосты, находить общее во взглядах. Обама старается формировать у аудитории чувство принадлежности к сообществу единомышленников, что позволяет ему полнее донести собственное видение проблем. Но как ему это удастся, особенно в аудитории, где другие ораторы могли бы только разделить людей на «своих» и «чужих»? Рассмотрим приемы, используемые для преодоления барьеров между людьми и установления плодотворных контактов.

### **Неприятные неожиданности**

Один из приемов Обамы эффективно доносить свои идеи до аудитории состоит в том, чтобы своевременно определить и по возможности избежать любых неприятных неожиданностей, которые могут произойти во время беседы. Обама чувствует потенциальные источники неловких ситуаций и принимает меры для того, чтобы разрешить их как можно раньше. Многие лидеры, желая влиять на людей и вести их за собой, считают, что такие ситуации могут подорвать их влияние, разрушить целостность команды и помешать достижению целей. Но они часто совершают фатальную ошибку, пытаясь игнорировать неудобные проблемы в надежде, что все как-то утрясется само собой. Обама придерживается принципиально иного подхода. Он обращается

непосредственно к людям, которые могут представлять угрозу, — иногда с юмором, иногда прямо признавая существование проблемы и стараясь изложить ее в относительно менее конфликтной форме. Часто такой подход оказывается действенным.

Начиная свою деятельность 24-летним социальным организатором в неблагополучных общинах Чикаго, Обама не имел никакого опыта работы. Он только что получил диплом бакалавра Колумбийского университета, входящего в Лигу Плюща. Представьте себе молодого Обаму — гладко выбритого, худого и высокого, одетого, как типичный мажор. Он входит в полупустую комнату, где собрались руководители религиозных общин одного из наиболее неблагополучных районов Чикаго, и пытается убедить их в том, что сможет стать лидером и объединить местных жителей в борьбе за финансирование общественных нужд и за перемены к лучшему. Нетрудно представить, с каким скептическим отношением ему пришлось столкнуться. Он невероятно молод. Он не из Чикаго. Он вырос не в континентальных штатах. Он никогда не сталкивался с такой масштабной работой в бедной афроамериканской общине. Он даже не прихожанин местной церкви, по крайней мере пока! Кроме всего прочего, у него нет опыта работы социальным организатором. Но мы увидим, как в этой непростой ситуации проявится классический лидерский стиль Обамы.

Обама не стал отрицать свою неопытность, а прямо признал наличие проблемы. По воспоминаниям служителя католической церкви Дэна Ли, в то время возглавлявшего проект развития местных общин, Обама сказал присутствующим лидерам следующее: «Знаю:



вы считаете меня молокососом. Позвольте мне развеять ваши опасения. Нам придется учиться вместе»<sup>7</sup>. В его тоне и словах присутствующие услышали искренность и уверенность. И это побудило их дать Обаме шанс. Они решили на время забыть о его неопытности и предложили изложить видение совместных целей и путей их достижения. В конечном итоге он убедил многих в необходимости объединить усилия.

В последующие годы, когда Обама вступил в борьбу за выдвижение на различные выборные должности, неудобными проблемами становились его раса, «забавное имя», тот факт, что его отец родился в развивающейся стране и рос в хижине. Учитывая историю отношений афроамериканской и белой расы в США, для менее одаренных лидеров все это могло бы стать непреодолимым препятствием. Но Обама привык не уклоняться от неприятных вопросов, иногда реагируя на них с юмором. Действительно, в докладе на Национальном съезде Демократической партии (июль 2004 года) — первое выступление Обамы перед всей Америкой — в первые минуты речи он упомянул о своей мультикультурности. Далее он сказал: «Сегодняшнее выступление — тем большая честь для меня, что мое присутствие на этой сцене, откровенно говоря, достаточно необычно. Мой отец — иностранный студент, родившийся и выросший в небольшой деревушке в Кении. В детстве он пас коз, а школой в деревне служила небольшая хижина с жестяной кровлей. Его отец, мой дед, был поваром в богатом доме». Впоследствии Обама не раз приводил примеры из своей жизни, если считал, что они типичны для истории американского иммигранта. В частности он говорил

о себе как о «тощем пареньке со смешным именем, верившем, что Америка — это его страна». Эти слова произвели желаемый эффект: Обама прямо признал очевидные факты и не только не пытался оправдываться, но превратил свои слабые стороны в преимущества. Его речь привлекла миллионы новых сторонников и проложила ему путь в Белый дом.

Итак, Обама показал, что откровенное признание наличия проблем — весьма мудрая тактика, помогающая преодолевать барьеры между лидером и аудиторией и создающая благоприятные условия для пропаганды своих взглядов. Благодаря ей лидер может определить точки соприкосновения с теми, на кого он хочет влиять, сосредоточить внимание на общности взглядов и создать условия для позитивного восприятия своих взглядов.

## **Общие мечты и стремления**

Еще один прием, очень помогающий Обаме в пропаганде своих взглядов и позитивном восприятии их различными аудиториями, — выдвижение на первый план того, что объединяет присутствующих, а не акцент на разногласиях между ними. Для этого он использует четыре основных приема: сосредоточить внимание на общих мечтах и планах, выявить общие ценности, напомнить об общей истории, обратиться к совместному опыту присутствующих.

Вспомним еще раз выступление Обамы на Национальном съезде Демократической партии, когда он еще во вступительной части постарался создать благоприятную атмосферу для восприятия своих взглядов. Обама подчеркнул общее между собой и слушателями, сказав,

что его не совсем обычное происхождение и воспитание вполне укладывается в представление о США как о стране иммигрантов. Вместо того чтобы акцентировать внимание на происхождении своего отца и его юности, проведенной в грязной хижине в маленькой африканской деревушке, он говорил о мечте молодого парня, решившегося покинуть родную страну, чтобы получить образование в США. Судьба этого парня напоминала судьбу миллионов американцев. Обама сказал:

*Приехав впервые в эту деревеньку, я спросил бабушку, осталось ли у нее что-то, связанное с моим отцом. Она открыла сундук и достала связку писем.*

*В связке оказалось более тридцати писем, написанных в колледжи и университеты по всей Америке. Они были **наполнены надеждами молодого человека, мечтавшего о чем-то большем в своей жизни. И его мечты осуществились**, когда он приехал на учебу в эту страну<sup>8</sup>. (Выделено автором.)*

Обама акцентирует внимание на надеждах молодого парня и на их осуществлении — это очень близко рядовому американцу. По мере того как Обама подчеркивает общее, отличие его отца от большинства американцев — грязная хижина и отсталая страна — постепенно теряет значение.

Амбициозные лидеры могут многому научиться на этом примере. Готовя речь, подумайте, что объединяет вас со слушателями. Чем больше вы найдете точек соприкосновения и чем сильнее окажется у слушателей чувство общности, тем более дружественной будет

атмосфера и вероятнее позитивное восприятие ваших идей.

Для получения поддержки разных слоев американского общества во время президентской кампании 2008 года Обама использовал еще и такой прием: сосредоточить внимание на общих мечтах и надеждах — стремлении к образованию, к лучшей жизни для своих детей, экономическому процветанию и т.п. Это помогало ему привлечь на свою сторону широкие слои населения. В этом отношении примечательно выступление на ежегодном ланче для сотрудников Associated Press в Вашингтоне.

*Люди могут разочаровываться в лидерах или в политике вообще, но они верят в американские возможности. Именно поэтому они едут в выходной день или после напряженного трудового дня — иногда за много миль, в плохую погоду, — чтобы попасть на предвыборный митинг или на встречу с избирателями сенатора Клинтон, сенатора Мак-Кейна или мою. Они верят, что мы можем что-то изменить, верят в осуществление своей мечты.*

*Я кое-что знаю об этой мечте, поскольку родился не с серебряной ложкой во рту. Меня воспитывала мать-одиночка с помощью своих родителей, которые жили в маленьком городке в Канзасе, получили образование благодаря «Солдатскому биллю о правах» и купили дом по ссуде Федерального жилищного управления. В какой-то момент моя мать вынуждена была пользоваться продуктовыми купонами, но она*

*всегда заботилась о том, чтобы я посещал лучшую школу. Благодаря этому я получил кредит на образование и поступил в хороший колледж. Мы с Мишель только недавно выплатили свои кредиты.*

*Иными словами, моя история типично американская. Именно такие истории сделали нашу страну примером для остального мира — борьба и самопожертвование предков, преодоление препятствий. Эти истории живут во мне. Именно поэтому я каждый день просыпаюсь и продолжаю работать, поэтому во мне живет неизменная надежда на лучшее будущее для страны, где мечты людей становятся реальностью<sup>9</sup>.*

Обама подчеркнул свою связь с аудиторией, состоящей из представителей различных слоев общества, но объединенных американской мечтой. Близок к этому и прием выявления общих ценностей. Этот прием Обама обычно использует для усиления убедительности при изложении своих взглядов.

В мае 2009 года перед ним стояла задача: убедить американцев согласиться с его кандидатурой на пост члена Верховного суда. Речь идет о судье Соне Сотомайор. Он представил ее не просто как первую латиноамериканку, вошедшую в состав Верховного суда, но как женщину, олицетворяющую традиционные американские ценности: упорство, целостность характера, целеустремленность, настойчивость и честность. Он представил ее успех как типично американскую историю, американскую мечту, ставшую явью. В опубликованных 26 мая

2009 года заметках Обама объяснил, почему родители Сотомайор перебрались в Нью-Йорк из Пуэрто-Рико во время Второй мировой войны.

*Родители Сони переехали в Нью-Йорк из Пуэрто-Рико во время Второй мировой войны... Ее мать служила в сухопутных войсках. Она положила начало семейной традиции служить этой стране. Отец Сони работал на фабрике, имел начальное образование и не говорил по-английски. Но он упорно трудился, ценил свою семью превыше всего и верил в американскую мечту.*

*Когда Соне исполнилось девять лет, ее отец умер. Мать работала медсестрой шесть дней в неделю, чтобы содержать Соню и ее брата (который добился замечательных успехов в области медицины и сегодня присутствует здесь). Но она купила своим детям единственный экземпляр энциклопедии Британника во всей их бедной округе и послала детей в католическую школу Cardinal Spellman, поскольку была убеждена в том, что в Америке хорошее образование открывает перед человеком все двери. При поддержке семьи, друзей и учителей Соня получила стипендию в Принстонском университете, который закончила на первой позиции рейтинга своего курса; затем она получила стипендию в Йельской школе права, была там редактором Yale Law Journal и вступила на путь, приведший ее сюда.*

Слова прозвучали в высшей степени убедительно. Подчеркивая верность кандидата американским ценностям и американской мечте, Обама мгновенно сделал Соню Сотомайор воплощением типичной американской истории успеха. Он одержал победу, причем отчасти потому, что умело переключил внимание слушателей с проблемы политической активности судей на ценности, исповедуемые Соней и близкие всем американцам. Она получила прекрасные отзывы в прессе и вскоре была утверждена членом Верховного суда.

### **Общая история**

С целью создания благоприятной атмосферы Обама неоднократно обращался к истории Америки. Например, 4 июня 2009 года, выступая в Каире с речью, обращенной к мусульманам, он обратил внимание на исторические связи США с мусульманским миром.

*...Ислам всегда был частью американской истории. Американские мусульмане внесли большой вклад в развитие нашей страны. Они воевали, работали в правительстве, боролись за гражданские права, основывали бизнес, учились в университетах, добывали награды на спортивных аренах, получали Нобелевские премии, строили самые высокие небоскребы и зажигали Олимпийский огонь.*

*Много значит и тот факт, что афро-американец Барак Хусейн Обама был избран президентом. Но история моей жизни не так уж нетипична. Мечта о шансе для каждого живет в сердце всех американцев, в том*

*числе примерно семи миллионов мусульман, имеющих хорошее образование и получающих доход выше среднего. Более того, свобода в Америке неразрывно связана с правом исповедовать свою религию. В каждом штате есть мечеть, а всего их на территории США более 1200. Американское правительство даже обратилось в суд, отстаивая право женщин и девушек носить хиджаб и требуя наказывать тех, кто захочет запрещать им это.*

В этой речи Обама мастерски обратился к общей истории. Он сумел найти точки соприкосновения там, где слушатели и не подозревали. Ближневосточные средства массовой информации, вышедшие после этой речи, утверждали, что она помогла завоевать многие сердца и умы.

Во время президентской гонки, представляя свое видение будущего Америки, Обама старался убедить американцев в том, что его мультикультурное и мультиэтническое происхождение очень поможет ему при выполнении обязанностей президента. Стремясь подчеркнуть типичность своей судьбы, Обама не скрывал, что его отец из Кении; он просто переключал внимание на то, что его семья, как и все американцы, пережила Великую депрессию, Вторую мировую войну, работала на обороноспособность страны. Подчеркивая эти детали, Обама преподносил себя как «обычного американского парня». Он позиционировал себя членом команды, за которую играли все американцы, стремящиеся к одинаковым целям и идеалам. Это помогло создать благоприятные условия для восприятия его программы.



## Совместный опыт

С той же целью — создать благоприятные условия для восприятия своей программы — Обама ссылается на совместный опыт. Он считает, что в некоторых ситуациях это целесообразнее, чем обращаться к общей истории или совместно разделяемым ценностям, даже если этот опыт имеет лишь косвенное отношение к обсуждаемым вопросам. Приведем в пример выступление Обамы перед группой работающих женщин в Альбукерке (Нью-Мехико) 23 июня 2008 года. Обама заранее позаботился о том, чтобы выявить возможные точки соприкосновения. Есть ли у него какой-нибудь совместный опыт с этими женщинами? Как это можно использовать? Политик моментально установил контакт с аудиторией, рассказав о своих впечатлениях как сына и мужа работающих женщин.

*Чудесно опять приехать в Нью-Мехико и получить возможность обсудить проблемы работающих женщин. Как кандидат в президенты я считаю это чрезвычайно важным.*

*Моя мать, в одиночку воспитывавшая двоих детей, заставила себя окончить школу и, следуя велению души, помогала другим. Она внушила нам, что в Америке нет препятствий к достижению успеха, если ты готов трудиться ради этого.*

*Моя бабушка, помогавшая воспитывать меня, во время Второй мировой войны, последовав примеру Розы Клепальщицы, собирала бомбардировщики. Закончив лишь среднюю школу, она сделала неплохую карьеру: начинала*

*секретарем в банке, а закончила тем, что стала главным финансовым оплотом всей нашей большой семьи.*

*Моя жена Мишель — хранительница очага нашей семьи, родилась в скромной чикагской семье и великолепно справляется с домашней работой и родительскими обязанностями. Мы с Мишель хотим, чтобы наши дочери выросли в Америке свободными людьми, имели возможность реализовать свои мечты и создать собственные семьи<sup>10</sup>.*

В приведенном примере Обама сосредоточил внимание на совместном опыте. Он преодолел барьер и установил контакт с аудиторией, что помогло ему создать благоприятную обстановку для эффективной пропаганды своих взглядов. Если вы хотите добиться такого же результата, постарайтесь найти как можно больше точек соприкосновения. Приложите усилия для создания атмосферы единомыслия: в такой обстановке ваши взгляды будут поняты и приняты лучше.

### **Слова, пробуждающие симпатию**

Еще один прием, взятый на вооружение Обамой, — использование слов, находящих отклик у аудитории. Это помогает эффективно пропагандировать собственные взгляды, привлекать слушателей на свою сторону. Точно подобранные слова для изложения своих взглядов являются ключом к успеху. Обама подбирает такие слова, которые вызывают реакцию «он знает, о чем говорит».

«Он действительно с нами». В процессе беседы Обама достигает взаимопонимания со слушателями, создавая

впечатление, что они играют за одну команду. Это помогает более эффективно доносить свои взгляды. Какие именно слова станут ключевыми в общении с аудиторией, зависит от многих факторов: состава аудитории, цели, темы беседы, других существенных обстоятельств. Чтобы правильно подобрать слова, лидер должен сначала изучить аудиторию, поддержки которой хочет добиться. Обама умело это делает, перемежая свое выступление точно подобранными высказываниями. Иногда он подбирает цитаты из библии, максимы, общепризнанные истины. Иногда рассказывает о случаях, известных слушателям. Иногда цитирует известных людей, особенно уважаемых в Америке, чтобы подчеркнуть собственные идеи или взгляды. Иногда использует профессиональные термины или сленг, говоря о деловой культуре или задачах определенной группы людей. Каждый из этих приемов помогает Обаме убедительно изложить свои взгляды.

### **Ссылки на библейские цитаты и жизненную мудрость**

Посмотрим, как Обама создает благоприятные условия для восприятия своих взглядов, используя изречения известных людей, максимы, цитаты из популярных произведений. Например, как христианин, чтящий свою веру, Обама часто использует в выступлениях слова и выражения, вызывающие к религиозным чувствам. «Не ищите видимое, но невидимое: ибо видимое временно, а невидимое вечно», «разве я сторож брату моему?». Многим людям дороги эти библейские истины, выдержавшие проверку временем. В американской аудитории

использование таких крылатых выражений сразу же устанавливает между ней и оратором духовную связь. Эти слова знакомы всем и вызывают немедленный отклик в сердце слушателей. Употребляя их, Обама находит общий язык даже с группами людей, воззрения которых очень сильно отличаются. Интересно прочесть отрывок из основного доклада на Национальном съезде Демократической партии в 2004 году, где использованы одновременно библейские цитаты и крылатые выражения.

*Наряду со знаменитым индивидуализмом у американцев есть еще одна, не менее знаменитая черта — вера в то, что мы едины. Если в бедном районе Чикаго живет ребенок, не умеющий читать, это волнует меня, хотя это и не мой ребенок. Если где-то есть пенсионер, не имеющий возможности заплатить за лекарства и вынужденный выбирать между лечением и арендной платой, то это делает мою жизнь хуже, даже если он не мой родственник. Если арабскую семью арестовали при облаве и не дали ей адвоката либо не гарантировали беспристрастного судебного разбирательства, это ущемляет и мои гражданские права. Глубокое убеждение каждого «Я сторож братьям моим и сестрам моим» делает эту страну великой. Благодаря этому каждый может стремиться к собственной мечте и одновременно оставаться членом единой американской семьи. «E pluribus unum» — «Из многих единое». (Выделено автором.)*

Обобщая в этой речи свое видение будущего Америки, Обама снова использовал цитаты из Библии.

Наконец, **величайший дар Бога**, ставший краеугольным камнем этой нации, — **вера в невидимое, но вечное**, вера в то, что лучшие дни впереди. Я верю в то, что мы можем сделать жизнь среднего класса лучше и дать рабочим семьям новые возможности. Я верю, что мы можем дать работу безработным, дом — бездомным, удержать американскую молодежь от насилия и отчаяния. Я верю, что мы стоим на перепутье истории и можем сделать правильный выбор, можем преодолеть любое препятствие на нашем пути. (Выделено автором.)

Так же удачно послужили ему библейские цитаты и в программной речи «Более совершенный союз», произнесенной в Филадельфии в марте 2008 года.

В итоге мы приходим к тому же, к чему призывают все крупнейшие религии мира: поступайте с людьми так, как бы вы хотели, чтобы они поступали с вами. **Будем сторожами братьям своим**, как говорит Священное Писание. **Будем же сторожами сестрам своим**. Признаем же, что благо каждого зависит от благополучия всех, и пусть наша политика проникнется этим духом»<sup>11</sup>. (Выделено автором.)

## Изречения известных людей

Иногда Обама достигает большей убедительности, включая в выступление тщательно отобранные изречения

признанных идолов Америки. Это помогает установить контакт с аудиторией и делает ее более восприимчивой к идеям оратора. В ключевые моменты речи Обама часто обращается к высказываниям Авраама Линкольна, Мартина Лютера Кинга, Джона Кеннеди и других. Например, за две недели до объявления о вступлении в президентскую гонку в 2007 году, Обама выступал перед студентами в университете Джорджа Мейсона. Свое видение будущего он представил, процитировав Мартина Лютера Кинга. Целью Обамы было внушить молодым слушателям, что именно они могут изменить политику США в Ираке. Он процитировал Кинга, в мощной речи заявившего, что «...моральная дуга вселенной сгибается в локте правосудия». Затем Обама обратился к молодежи со страстными словами: «Но вот в чем дело, молодые люди: эта дуга не сгибается сама по себе. Она согнется, когда вы положите на нее руку и нажмете в направлении правосудия». В его голосе зазвучала глубокая убежденность: «Подумайте, какая сила скрыта в каждом из вас. Если вы дружно нажмете на эту дугу, то, я абсолютно уверен, независимо от того, что произойдет в этот год президентских выборов, и от того, чем закончится избирательная кампания, Америка преобразится». Толпа взорвалась одобрительными аплодисментами. Обама использовал слова Кинга с максимальным эффектом, и его видение будущего, в том числе роль в нем молодежи, было воспринято очень позитивно.

“ Иногда Обама достигает большей убедительности, включая в выступление тщательно отобранные изречения признанных идолов Америки. Это помогает

установить контакт с аудиторией и делает ее более восприимчивой к идеям оратора.



В другой аналогичной ситуации Обама представлял свое видение того, как сплоченные, идущие снизу усилия помогут трансформировать американскую политику, и снова очень удачно использовал цитату из Мартина Лютера Кинга. Он сказал:

*Накануне бойкота автобусов в Монтгомери, когда многие сомневались в возможности что-то изменить и темнокожие члены общины не верили даже сами себе, Кинг вдохнул в них смелость не словами гнева, а настойчивой требовательности. Эти слова не утратили актуальности: «Единство нам сейчас нужнее всего». Именно благодаря единству мы сможем победить. Доктор Кинг понимал: если лишь один человек будет ходить пешком, бойкотируя автобус, то преодолеть сопротивление расистов не удастся. Но если пешком пойдут десятки людей, то оплот расизма зашатается. Если сотни женщин последуют примеру Розы Паркс, то в его фундаменте появятся трещины. Если подростки Севера и Юга не сядут в автобус, то несколько кирпичей выпадут из оплота расизма. Если белые люди поймут, что и их свобода стоит на кону в этой разворачивающейся битве, то стена начнет разрушаться. А если большинство американцев не будут терпеть несправедливость, если объединятся Юг и Север, богатые и бедные, христиане и иудеи — стена рухнет и правосудие распространится*

*повсюду, а справедливость мощным потоком понесет нас вперед. Нам сейчас нужнее всего единство. Именно сейчас»<sup>12</sup>.*

## Лексикон

Выступления Обамы делает очень убедительными его манера использовать профессиональный сленг. Знакомая терминология и профессиональный жаргон привлекают сердца слушателей. Выступая на знаменитом Национальном собрании Демократической партии в 2004 году, Обама использовал в речи типичные для политических выступлений обороты. В частности, он сказал:

*Сегодня мы собрались, чтобы еще раз подчеркнуть величие нашей нации. Нашу нацию считают великой не потому, что у нас самые высокие небоскребы, самая мощная армия и самая развитая экономика. Предмет нашей гордости — в предисловии к небольшой по объему декларации, провозглашенной более двухсот лет назад: «Мы исходим из той очевидной истины, что все люди созданы равными и наделены Творцом неотчуждаемыми правами, к числу которых относятся жизнь, свобода и стремление к счастью».*

*Это истинная суть Америки: вера в простые человеческие ценности, в возможность ежедневных маленьких чудес.*

*В то, что ночью мы укроем своих детей одеялом, зная, что они сыты, одеты и в безопасности. В то, что можно высказывать свои мысли, не опасаясь услышать резкий стук в дверь. В то, что можно реализовать*



*свои идеи и начать собственный бизнес, не давая кому-то взятку или нанимая на работу чьего-то родственника. В то, что можно участвовать в политической борьбе, не подвергаясь репрессиям, а наш голос будет правильно учтен при подсчете — ну, по крайней мере почти всегда.*

*В этом году, на этих выборах мы должны подтвердить верность нашим ценностям и целям, готовность защищать их в непростых обстоятельствах. Мы должны оценить свои действия на фоне наших предшественников и в свете будущих поколений. Поэтому сегодня я обращаюсь ко всем американцам — демократам, республиканцам и независимым — и говорю: у нас много работы! (Выделено автором.)*

Эти слова не только пробуждали патриотические чувства и звучали знакомо для американской аудитории, но и помогли настроить ее на благосклонное восприятие последующего изложения взглядов и идей оратора.

Этот подход применим в различных ситуациях. Оцените возможность использования соответствующей терминологии, которая помогла бы наглядно представить ваши планы как продолжение славных традиций прошлого. Например, новый лидер компании, десятилетиями успешно функционировавшей под девизом «Всегда стремись достичь невозможного и помни, что покупатель — царь и бог», может упомянуть его в своей речи, излагая видение направлений развития. Насколько это видение соответствует девизу, приведшему компанию к успеху? Девиз уже стал частью культуры компании и

корпоративного лексикона. Многие слушатели и наблюдатели захотят узнать ответ на этот вопрос. Использование ключевых слов из корпоративного лексикона поможет лидеру сформулировать свое видение будущего так, что оно найдет отклик у слушателей.

## **Исторические аналогии и знакомые ситуации**

Еще один прием, используемый Обамой при изложении своих взглядов, состоит в том, что он ссылается на «знакомые» обстоятельства. Излагая свои идеи в привязке к известным слушателям ситуациям или помещая идеи в определенный исторический контекст, Обама делает их более понятными. Ведь они изложены в контексте, знакомом слушателям. Иногда Обама представляет свои планы как логическое продолжение событий прошлого или как следующий эпизод в истории успеха.

Рассмотрим пример, где Обама излагает свои мысли об американцах. Он считает, что они отличаются высокой мобильностью, их волнуют проблемы бездомности, насилия, медицинского обслуживания, малообеспеченности, образования. Обама умело помещает свои мысли в исторический контекст культовой для американцев фигуры Роберта Кеннеди.

*Мне было всего семь лет, когда погиб Бобби Кеннеди. Многие в этой аудитории помнят его как брата, отца, мужа и друга.*

*...Идеализм Роберта Кеннеди — его наследство, которое до сих пор не востребовано по-настоящему, выражался в глубокой вере в американские идеалы.*

**Роберт Кеннеди не уставал напоминать об этом.** Он напоминает нам об этом и сейчас. Он напоминает о том, что нет необходимости дожидаться урагана, чтобы понять, что условия жизни, типичные для стран третьего мира, но создавшиеся в центре американского города, делают беднее всех нас. Не стоит дожидаться, пока в Ираке погибнет трехтысячный американский солдат — чей-то сын и муж, чтобы понять: война без осмысленной стратегии ее завершения ставит под угрозу все наши семьи. Мы не можем допустить, чтобы американская мечта в нашей стране сейчас или в будущем поблекла.

Настало время заменить многочисленные «почему» современности на «почему бы не», о чем мы часто говорим, но редко встречаем в жизни. Вместо того чтобы отвечать на вопросы: «почему голод», «почему бездомность», «почему насилие», «почему отчаяние», давайте ответим: «почему бы не лучшее здравоохранение и образование», «почему бы не хорошая работа и достойная зарплата», «почему бы не страна, где каждый гражданин мог бы полностью раскрыть свой потенциал»<sup>13</sup>. (Выделено автором.)

Связав свои идеи не только с историей, но и с популярным американским лидером, Обама сделал их более понятными для слушателей, а значит, повысил шансы на то, что они будут восприняты. Этот подход могут использовать лидеры в самых разных сферах деятельности. Лидер религиозной организации, поставившей целью борьбу с бедностью, может представить свои

идеи в контексте предыдущей деятельности организации, что позволяет рассматривать их как продолжение, расширение или интенсификацию предпринятых ранее усилий. Руководитель быстро растущей венчурной компании может использовать ее прошлые успехи и опыт работы в качестве фона для изложения своего видения будущего компании, чтобы сделать его более наглядным и привлекательным. Если вы хотите, чтобы у слушателей сложилось благоприятное мнение о ваших планах, касающихся будущего компании, то используйте слова, пробуждающие воспоминания о наиболее ярких страницах ее деятельности. Говорите языком, находящим отклик у аудитории, тогда семена ваших идей упадут на благодатную почву.

Рассмотрим еще некоторые приемы, которые Обама использует для успешной пропаганды своих взглядов.

### **Используйте яркие образы**

Понимая, насколько трудно донести до слушателей абстрактные идеи, Обама всегда старается рисовать максимально яркую картину, используя при этом запоминающиеся образы и сравнения. Например, во время президентской кампании он часто повторял, что собирается внедрять перемены и достигать успеха «шаг за шагом, кирпичик за кирпичиком, мозоль за мозолью на руках». Эти слова помогали создавать в воображении слушателей красочную картинку, находящую живой отклик в их умах и сердцах. Вступив в должность президента, Обама оставался верен своему стилю изложения. Вот так 20 мая 2009 года он так прокомментировал подписание актов о помощи

семьям для сохранения домов и о ликвидации последствий мошенничества и восстановлении экономики: «Шаг за шагом мы движемся в правильном направлении. Я в это верю».

## Детали

Обама хорошо понимает, что для убедительного изложения планов иногда требуется разная степень детализации. Например, если необходимо продемонстрировать владение ситуацией и подчеркнуть важность проблемы, Обама приводит множество деталей и четко описывает суть проблемы. Обращаясь к конгрессу 8 сентября 2009 года, Обама подробно обосновал важность проведения реформы здравоохранения.

*Проблема нашей системы здравоохранения не исчерпывается тем, что многие не имеют медицинской страховки. К сожалению, те, у кого она есть, тоже не чувствуют себя защищенными. Все больше американцев обеспокоены тем, что, переменяв место жительства или работу, они потеряют медицинскую страховку. Все больше американцев, которые добросовестно платят страховые взносы, заболев, обнаруживают, что страховая компания разорвала договор страхования или не желает полностью оплачивать лечение. Такое происходит сплошь и рядом.*

*Мужчина из Иллинойса потерял страховку в середине курса химиотерапии — страховая компания обвинила его в том, что при заключении договора он не сообщил о камне в желчном пузыре, о котором даже*

*не подозревал. Курс лечения был прерван, и мужчина умер. Когда женщина из Техаса готовилась к операции мастэктомии, страховая компания аннулировала ее страховой полис из-за того, что не была задекларирована перенесенная угревая сыпь. К тому времени, когда удалось уладить проблему со страховкой, раковая опухоль выросла в два раза. Это чудовищно! Ни один гражданин США не заслуживает такого обращения.*

Приводя такие подробности, Обама демонстрирует осведомленность в проблеме и создает предпосылки для изложения своих планов преодоления критической ситуации.

### **Житейские истории**

Насыщая свои выступления деталями, Обама умело использует шутки и житейские истории. Житейская история служит эффективной иллюстрацией для идей и планов и позволяет оратору глубже и ярче представить их. Говоря о своей надежде на поддержку избирателей независимо от их политических взглядов и одобрения людьми предстоящих перемен, Обама рассказал такую историю.

*В городе Флоренс (Южная Каролина) нашей избирательной кампанией занималась 23-летняя белая девушка Эшли Байа. С начала кампании она работала главным образом с афроамериканскими общинами и как-то проводила круглый стол, в ходе которого каждый должен был рассказать свою историю и причину появления на этом мероприятии.*

Эшли сказала, что, когда ей было девять лет, ее мать заболела раком. Поскольку женщина часто отсутствовала на работе, ее уволили. Медицинская страховка была потеряна. Семье грозило разорение, и Эшли решила, что должна помочь маме.

Она знала, что большую часть средств семья тратила на питание; поэтому она убедила мать в том, что ее любимая еда — сандвичи с горчичным маслом.

Девушка ела эти дешевые сандвичи целый год, пока мать не пошла на поправку. Эшли присоединилась к нашей избирательной кампании, чтобы облегчить участь миллионов детей в Америке, стремившихся как-то помочь своим родителям.

Но теперь Эшли предстояло сделать еще один выбор. Наверняка в тот трудный год ей говорили, что в проблемах ее матери виноваты чернокожие, сидящие на социальном пособии и слишком ленивые, чтобы работать. А еще есть мексиканцы, нелегально въезжающие в страну. Но она не поверила этому. Она нашла союзников в борьбе с несправедливостью.

На этом Эшли закончила свою историю и обошла всех с вопросом о причинах, побудивших принять участие в избирательной кампании Обамы. Причины были разными.

Многие рассказывали о конкретных случаях, приведших их в политику. Наконец очередь дошла до пожилого чернокожего мужчины, все время молчавшего. Когда Эшли спросила, почему он здесь, мужчина не

*рассказал историю и не стал говорить о здравоохранении или экономике. Он не говорил об образовании или войне в Ираке. Он не говорил, что ему нравится Барак Обама. Он сказал: «Я здесь из-за Эшли».*

*«Я здесь из-за Эшли». Взаимного признания молодой белой девушки и пожилого чернокожего мужчины недостаточно. Этого недостаточно, чтобы излечить больных, дать работу безработным или образование детям. Но это только начало. С этого начнется укрепление нашего Союза. Ведь многие поколения за 221 год осознали, что именно с подписания того документа в Филадельфии началась история страны<sup>14</sup>.*

Эта история показывает значимость небольших изменений в мировоззрении и выбора в пользу объединения вопреки традиционным социальным барьерам. Сосредоточив внимание слушателей на человеке, известном присутствующим, — на Эшли, Обама успешно пропагандирует свои взгляды.

## **Не отрывайтесь от реальности**

Успехи Обамы в пропаганде своих планов, подтвержденные тем, что миллионы людей поддержали его, отчасти объясняются и его умением учитывать особенности региона. Найдя точки соприкосновения и сформировав у аудитории чувство общности, он часто начинает говорить о реалистичности предлагаемых планов. Когда лидер предлагает свои идеи, слушатели вправе поинтересоваться, учел ли он возможные препятствия на пути реализации идей и знает ли, как их преодолеть.



“ Реалистичны ли планы лидера? Или это оторванные от действительности мечты? Обама излагает свои планы в историческом контексте, постоянно подчеркивая их осуществимость, что помогает развеять сомнения слушателей. ”

Во время третьей пресс-конференции президента Обамы в прямом эфире 22 апреля 2009 года речь шла об экономических реформах. Описав тяжелый груз экономических проблем, доставшихся ему от предшественников, сложную макроэкономическую ситуацию и перейдя затем к изложению своих планов, Обама постоянно подчеркивал их реалистичность.

*Хочу рассказать всем, кто смотрит эту передачу, о шагах, которые мы собираемся предпринять для того, чтобы вывести нашу экономику из рецессии, а затем добиться процветания.*

*Сейчас особенно важно помнить, что кризис случился не внезапно и не был обусловлен одним решением или событием. Он зрел долгие годы и подпитывался множеством неудач. Поэтому потребуются длительное время и радикальные решения, чтобы вывести страну на прежний уровень. У нас нет ни волшебной палочки, ни готовых решений. Именно поэтому мы разработали комплексную стратегию борьбы с кризисом по многим направлениям.*

*...Дорога к процветанию не будет короткой, и мы наверняка набьем не одну шишку, идя по этому пути. Но следует*

*помнить: пройти до конца нам удастся, только действуя сплоченно.*

*...Мы обязательно преодолеем этот кризис, но потребуется время, терпение и осознание того, что победить можно, лишь работая вместе, забыв о собственных сиюминутных интересах, а помня о взаимных обязательствах друг перед другом. Именно это требуется сейчас.*

Разрабатывая основные составляющие антикризисного плана — создание рабочих мест, налоговые льготы, возобновление кредитоспособности банков, Обама действовал в контексте реальных обстоятельств. Благодаря тому, что учитывалась реальная ситуация и стоящие перед страной проблемы, этот план убедил слушателей предоставить политику шанс, так как его видение казалось взвешенным и реалистичным. Выступление Обамы получило положительные отзывы в прессе, причем даже со стороны критично настроенных обозревателей, например Тависа Смайли.

### **Продемонстрируйте логичность ваших рассуждений**

Для эффективного представления своих планов Обама считает необходимым излагать их так, чтобы они «имели однозначный смысл».

“ Для эффективного представления своих планов Обама считает необходимым излагать их так, чтобы они «имели однозначный смысл». ”

В книге «Say It Like Obama and Win!» подробно проанализированы особенности использования Обамой риторических приемов, неизменно приносящих ему успех. Я хотела бы особо отметить три из них: последовательность изложения, реакция на возражения и нумерация.

### **Последовательность изложения**

Стремясь убедить слушателей в том, что его планы заслуживают поддержки, Обама, как и другие опытные ораторы, уделяет большое внимание логике своих выступлений. Ясность аргументации имеет очень большое значение. Один из способов сделать выступление логичным — излагать мысли в строгой последовательности. «Правильной» последовательности в данном случае не существует, есть лишь эффективная. Слушателю должен быть ясен ход мысли оратора благодаря внутренней логике и точности аргументов. Это создает основу для взаимопонимания.

Речи и выступления Обамы отличаются строгой логикой изложения. Иногда он излагает идеи в одном предложении, иногда — в нескольких. Например, во время судьбоносного доклада 2004 года. Обама излагал свои мысли последовательно, четко и эмоционально. Он заявил: «У нас есть в мире враги. Их следует выявить, преследовать и уничтожить». В двух коротких предложениях его видение представлено с безукоризненной логикой.

### **Реакция на возражения**

Разрабатывая планы, Обама предполагает возможные возражения и понимает, как важно на них отреагировать. Этот риторический прием, именуемый прокаталепсис,

очень эффективен для убеждения слушателей. Озвучив возможные возражения и обосновав их неубедительность, лидер демонстрирует, что осведомлен о вероятных проблемах; кроме того, появляется шанс показать, что его позиция по данному вопросу более обоснована и рациональна. Умелое опровержение ключевых возражений оппонентов укрепляет позицию лидера. Убеждая слушателей в обоснованности своей позиции, оцените преимущества, которые вы можете получить, опровергая возражения оппонентов и объясняя ее преимущества.

## Нумерация

В речи, посвященной вступлению в должность главнокомандующего вооруженными силами, Обама использовал прием нумерации задач, чтобы показать логичность и обоснованность своих идей. Нумерация подчеркивает обдуманность планов и расстановку приоритетов. Интересно, что во время президентской кампании 2008 года Обама почти не пользовался данным приемом, поскольку в этом случае исчезает эмоциональность выступления и нарушается взаимосвязь с аудиторией, а это тогда имело большое значение. Нумерация напоминает о деловом подходе, создает впечатление упорядоченности мыслей. Но в качестве главнокомандующего Обама счел этот прием эффективным. Он позволил продемонстрировать прекрасную подготовку, знание проблем и наличие четкого курса. В речи, посвященной автомобильной промышленности Америки, 30 марта 2009 года Обама сказал:

*Во-первых, необходимо как можно скорее принять Акт о ликвидации последствий мошенничества и восстановлении экономики,*

*позволяющий приобретать автомобили для государственных учреждений. Необходимо также ускорить бюджетный процесс и начать закупки для флота и других государственных нужд. Во-вторых, мы должны удвоить усилия в рамках Программы потребительского и коммерческого кредитования, предложенной Министерством финансов. Мы активно работаем с финансовыми компаниями, чтобы интенсифицировать кредитование как дилеров, так и потребителей. В-третьих, стартует Программа по предоставлению налоговых льгот потребителям, купившим автомобиль в период с 16 февраля до конца этого года — купив в этот период автомобиль, его стоимость и акцизный сбор можете вычесть из налогооблагаемого дохода.*

*Это сэкономит семьям сотни долларов и стимулирует покупку около 100 тысяч автомобилей.*

Обама использовал этот прием много раз (например, в программной речи в Египте, в выступлении, посвященном борьбе с эпидемией свиного гриппа, во время третьего прямого эфира в прайм-тайм). Если вы хотите убедительно презентовать свои планы и получить одобрение слушателей, пользуйтесь приемами, которые подчеркнут их реалистичность. Они заставят слушателей поверить в жизнеспособность ваших целей.

## **Получите одобрение собеседника**

Обама всегда старается заставить собеседника сказать «да» или одобрительно кивнуть — это означает, что тот понимает и поддерживает его взгляды.

Для того чтобы получить при изложении своих идей утвердительный ответ, Обама использует целый ряд риторических приемов. Он в совершенстве освоил мастерство убеждения со всеми его возможностями. Особенно успешно он использует такие приемы, как сопоставление и антитеза.

“ Обама всегда старается заставить собеседника сказать «да» или одобрительно кивнуть — это означает, что тот понимает и поддерживает его взгляды. ”

Сопоставление заключается в том, что две противоположные идеи преподносятся вместе, сравниваются и анализируются. В качестве примера можно привести речь Обамы 19 марта 2009 года в учебном центре им. Мигеля Контрераса (Лос-Анджелес, штат Калифорния).

*Это послужит наиболее важной цели на текущий момент — перестройке экономики в соответствии с нашими ценностями. Нам нужна экономика, где вознаграждается упорный труд и ответственность, а не запутанные финансовые схемы; экономика, основанная на надежном фундаменте, а не на перегретом рынке недвижимости и жалких остатках на кредитных картах у большинства населения. Нам нужно устойчивое процветание. Но надо решить, как это сделать.*

Сопоставление позволяет Обаме нарисовать яркую картину нового в противоположность старому, растолковать слушателям суть своих планов и показать направление движения. Не менее удачно Обама использовал этот

прием в уже упоминавшейся речи 30 марта 2009 года. Описывая проблемы автомобилестроения, он сказал:

*В том, что происходит с нашими автомобилестроительными центрами, не виноваты рабочие: они трудились неустанно, желая процветания своим компаниям. Это и не вина их семей или общества, поддерживавших заводы из поколения в поколение. Скорее это вина руководства — от Вашингтона до Детройта, — доведшего автомобилестроение до бедственного положения.*

При помощи антитезы Обама ставит рядом идеи, концепции или утверждения и противопоставляет их. Он приводит контраргументы в каждом случае, когда это требуется для пропаганды его взглядов. Произнося 4 ноября 2008 года победную речь после избрания на пост президента, Обама сказал: «Мощь нашей нации обусловлена не силой наших рук или размерами богатства, а незыблемостью наших идеалов: демократии, свободы, равных возможностей».

Антитеза потребовалась Обаме, чтобы создать яркий и четкий образ его видения.

Обама использует и другие риторические приемы. Например, он очень часто ставит риторические вопросы, т.е. вопросы, ответ на которые очевиден. Риторические вопросы подчеркивают точку зрения оратора и привлекают внимание к ключевым моментам речи. Обама успешно использует риторические вопросы для того, чтобы подчеркнуть ключевые положения речи. Затем он рассматривает эти положения более подробно, разясняя отдельные аспекты.

Использование нериторических вопросов — еще один прием в арсенале Обамы; с его помощью он добивается понимания и поддержки слушателей.

Благодаря нериторическим вопросам у слушателей создается впечатление непосредственного участия в решении значимых проблем. Прием, именуемый гипофора, создает у присутствующих иллюзию, что оратор отвечает на вопросы, заданные аудиторией. Продуманный ответ демонстрирует глубину знания оратором предмета. Кроме того, нериторические вопросы дают возможность сосредоточить внимание аудитории на ключевых моментах и создать атмосферу неформального общения.

Барак Обама искусно ставит нериторические вопросы. Перед выступлением Обама задается такими вопросами: что интересно аудитории? Какие вопросы вызывают наибольшие сомнения или колебания? Следующий этап — озвучить эти вопросы и дать развернутый ответ.

Свое выступление 16 ноября 2005 года на церемонии вручения премий имени Роберта Кеннеди борцам за гражданские права Обама начал с вопроса: «Почему до сих пор так сильно влияние человека, который не был президентом США, всего три года проработал Генеральным прокурором и три с половиной — младшим сенатором в Нью-Йорке?» Далее Обама рассуждает об особенностях личности Кеннеди. Используя этот прием, оратор получает возможность подробно ответить на собственный вопрос, подчеркнуть наиболее важные аспекты и четко изложить свои взгляды.

Все эти приемы позволяют Обаме быть убедительным, преподнося аудитории свое видение проблем. Став президентом США, он столкнулся с проблемой лидерства на новом уровне и в новых масштабах. Описанные



выше приемы позволяют Обаме успешно представлять свои взгляды на основные проблемы социального и экономического развития США.

## Основные уроки

Способность Барака Обамы убедительно представлять свои взгляды стала ключевым фактором успеха, обеспечив широкую поддержку за пределами его электората. Используемые Обамой приемы позволяют ему четко и понятно для слушателей формулировать планы, демонстрируя при этом их реализуемость.

Подумайте, как приемы и методы, используемые Обамой, могли бы помочь вам убедительно представить свое видение какой-либо проблемы. Оцените следующие аспекты:

- ☐ Насколько убедительно я излагаю свои взгляды?
- ☐ Всегда ли могу четко сформулировать свои цели?
- ☐ Знаю ли аудиторию, чтобы при выступлении найти точки соприкосновения во взглядах и убеждениях?
- ☐ Представляя свои планы слушателям, осознаю ли я в полной мере существующие проблемы? Достаточно ли убедительны предлагаемые мной пути их решения?
- ☐ Можно ли найти более эффективный стиль изложения и приемы коммуникации для того, чтобы увлечь слушателей своими планами и получить их поддержку?
- ☐ Убедительно ли аргументированы мои взгляды?
- ☐ Владею ли я искусством убеждения и в полной ли мере использую его, представляя свои планы?

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

# **Соберите команду победителей**

# Как создать безупречную репутацию

*«Его поливают грязью, но она к нему не прилипает»,  
«На него нападают со всех сторон, но нападки отлета-  
ют от него», «Он прошел через обвинения и подозрения,  
но это ему не повредило».*

Это и есть то, что называют тефлоновой репутацией. Барак Обама сумел создать себе репутацию, не уступающую по прочности тефлону. Под тефлоновой репутацией я имею в виду репутацию настолько безупречную и устойчивую, подкрепленную реальными делами, что оппонентам не удастся нанести ей ущерб, несмотря на все усилия. Безупречная репутация помогает лидеру убеждать людей в своей правоте в хорошие времена и служит надежным щитом от нападков во время бедствий и конфликтов.

“ Безупречная репутация помогает лидеру убеждать людей в своей правоте в хорошие времена и служит надежным щитом от нападков во время бедствий и конфликтов. ”

Репутация Обамы помогла убедить миллионы американцев в том, что он олицетворяет собой перемены, и в том, что, несмотря на относительно недавнее появление на политической арене, ему можно доверить высший пост в государстве. После вступления в должность президента репутация позволила ему перенести ожесточенные дебаты по поводу реформы здравоохранения гораздо легче, чем могли бы надеяться многие лидеры. Его персональный рейтинг среди американцев остается высоким даже с учетом того, что сомнения по поводу его политики со временем усиливаются.

Обама пользовался преимуществами своей безукоризненной репутации на протяжении всей карьеры. Он опирался на нее, когда это было необходимо, и получал существенные дополнительные возможности для достижения своих целей и построения карьеры. После избрания на первую выборную должность — сенатор от штата Иллинойс — именно его безупречная репутация, заслуженная в университете и во время работы в Чикаго, стала толчком к дальнейшей карьере. Она побудила судью Абнера Микву, у которого Обама работал в качестве помощника по юридическим вопросам, предложить сенатору от штата Иллинойс Эмилю Джоунсу дать молодому политику шанс возглавить двухпартийное движение в поддержку принятия нового законодательства по этике. Это была трудная задача, но и возможность в случае успеха продвинуться в карьере<sup>1</sup>. Успех на этом поприще открыл перед Обамой новые перспективы. Чем устойчивее становилась его репутация, тем больше, как в старой поговорке, она работала на него. Репутация создавала благоприятную атмосферу для изложения его идей и взглядов, для привлечения сторонников и партнеров.

Обама создал свою тефлоновую репутацию последовательными действиями и манерой поведения. Рассмотрим некоторые особенности его манеры поведения с этой точки зрения.

### **Значение безупречной репутации**

Полезно воспринимать репутацию как первое, второе и последующие впечатления от лидера: люди склонны оглядываться на нее в ключевые моменты. Например, они учитывают репутацию лидера, принимая решение поддержать его на выборах, сотрудничать с его командой или дать ему шанс в противоречивой ситуации. Репутация человека — это совокупный результат его усилий и поступков на протяжении длительного времени, впечатления, которое он производил на окружающих. Если она прочная и позитивная, то представляет собой ценнейший актив и может считаться тефлоновой. Наличие или отсутствие у лидера прочной репутации особенно проявляется в трудные времена. Вспомним, например, президента Клинтона, которого обвиняли в интимных отношениях с Моникой Левински. Его репутация не была тефлоновой и не смогла защитить его от голословных утверждений в заигрываниях со стажеркой, поскольку его поступки до того момента — многочисленные любовные увлечения на стороне — создали ему репутацию «скользкого Билли». При такой репутации многие с легкостью поверили в правдивость «дела Левински».

“ Полезно воспринимать репутацию как первое, второе и последующие впечатления от лидера: люди склонны оглядываться на нее в ключевые моменты. ”

Однако некоторые лидеры преуспели в формировании тефлоновой репутации. Например, мало кто поверит обвинениям в адрес сенатора Мак-Кейна в нелояльности к США. Первая реакция на такое сообщение — этого не может быть. Любой, кто попытается сказать нечто подобное, столкнется с большими трудностями, поскольку всем известна жертва, принесенная Мак-Кейном во время вьетнамской войны.

Мы хорошо знаем о лишениях и пытках, которые ему пришлось пережить в плену. Его репутация безукоризненна и надежно защищает его от любых обвинений в нелояльности.

Общественный деятель и телеведущая Опра Уинфри смогла противостоять несправедливым обвинениям и скандалам, связанным с выходом «мемуаров» Джеймса Фрея «A Million Little Pieces» («Миллион осколков»). Эти мемуары вскоре стали называть «A Million Little Lies» («Миллион мелких неправд»), поскольку они изобиловали фальсификациями. Когда Уинфри заявила, что не знала о махинациях при отборе бестселлеров 2005 года в Книжном клубе Опры, публика ей поверила. Годы честной работы на телевидении полностью окупились, и ее тефлон оказался тверд.

“ Лидер должен помнить, что хорошая репутация бесценна, и задаться вопросом: «Насколько прочна моя репутация? Защитит ли она меня в сложной ситуации?» ”

Каждый лидер должен помнить, что хорошая репутация бесценна, и спросить себя: «Насколько прочна моя репутация? Защитит ли она меня в сложной ситуации? А в хорошие времена поможет ли достичь целей

или убедить людей?» Прочность защиты, которую обеспечивает репутация, и степень содействия в продвижении целей зависит от поступков политика и того, способствовали ли они укреплению позитивной реакции окружающих.

Рассмотрим приемы и принципы, позволившие Обаме создать из своей репутации прочный щит.

### **Придерживайтесь этических принципов**

Постоянная демонстрация своей приверженности строгим этическим принципам очень помогла в формировании безукоризненной репутации президента. Часто заявляя о необходимости следовать моральным принципам, Обама создал себе имидж принципиального человека.

“ Если лидер известен приверженностью строгим моральным принципам и постоянно подтверждает это своими поступками, то в случае каких-либо обвинений все, конечно, подумают: «Не может быть! Такой человек на это не способен!» ”

Если лидер известен приверженностью строгим моральным принципам и постоянно подтверждает это своими поступками, то в случае любых обвинений люди, конечно, подумают: «Не может быть! Такой человек на это не способен!» Они подождут объяснений лидера, дав ему шанс оправдаться.

В публичных выступлениях Обама использует все возможности для того, чтобы продемонстрировать свои высокие моральные стандарты и верность избранным ценностям. Например, в ходе избирательной кампании

в сенат США часто можно было слышать его заявления: «Есть принципы, от которых я не отступлю. И есть люди, за которых я борюсь в этой кампании»<sup>2</sup>. Можно вспомнить его высказывания в знаменитом заявлении 2007 года о вступлении в президентскую гонку (Спрингфилд, штат Иллинойс):

*Разрешите объяснить, почему я здесь. Большинству из вас известно, что я не уроженец этого знаменитого штата. Я переехал в Иллинойс лишь около двадцати лет назад. Тогда я был молод, всего лишь год назад закончил колледж. Я никого не знал в Чикаго, у меня не было здесь никаких родственников, и я был небогат. Но несколько церквей предложили мне работу социального организатора за 13000 долларов в год. И я согласился, не раздумывая, поскольку мной двигало лишь одно простое и сильное желание — внести хотя бы небольшой вклад в улучшение жизни в Америке.*

*Работа привела меня в беднейшие общины Чикаго. Для того чтобы облегчить положение людей, пострадавших от закрытия местных предприятий, пришлось объединить усилия с пасторами и активистами. Я видел, что проблемы этих людей носили отнюдь не локальный характер. Решение закрыть сталелитейный завод принимали топ-менеджеры далеко от Чикаго; нехватка компьютеров и учебников в школах объясняется искаженной системой приоритетов политиков, находившихся в тысячах миль отсюда. А если подросток прибегает к насилию, то это*



*говорит о пустоте в его сердце, которую вряд ли способно заполнить любое правительство.*

*Именно в этих общинах я получил лучшее в своей жизни образование и понял истинный смысл христианской веры<sup>3</sup>.*

В этом кратком изложении своего жизненного выбора и ценностей Обама подчеркнул свою моральность, преданность делу и общественным ценностям. Обама часто пользовался возможностью дать информацию о себе, последовательно подкрепляя ее поступками. Это стало фундаментом безукоризненной репутации, которая так хорошо ему служит.

### **Будьте честны**

Привычка Обамы говорить о вещах «как есть» и оставаться открытым для слушателей также оказалась полезной при создании его тефлоновой репутации.

Он создает себе имидж «честного парня» и старается действовать в соответствии с ним. Вспомним, например, о его неосмотрительных поступках в молодые годы. Большинство политиков стараются скрыть или отрицать эксперименты с наркотиками в молодости — разве что всплывают какие-либо факты. Обама был честен с самого начала. В телевизионном интервью он даже не пытался скрыть ошибки молодости. Он объяснил: «Думаю, это характерно для подростка, который еще не разобрался в себе, не нашел своего места в жизни и полагает, что эксперименты с наркотиками — бунт против рутины. Я отнюдь не горжусь этим». Далее Обама попытался объяснить причины своей откровенности: «Думаю, для политиков национального уровня характерно

стремление подретушировать свою жизнь. Но это очень утомительно, знаете ли. Я такой, каков есть. И что было в прошлом, то было. Уверен: если у нас и будут проблемы в этой президентской кампании, то совсем не из-за моих ошибок в прошлом. Скорее они возникнут в результате моих будущих ошибок»<sup>4</sup>. Откровенное признание Обамы лишило оппонентов возможности использовать его юношеские ошибки в качестве оружия. Американцы решили, что безгрешных людей не бывает, и высоко оценили откровенное признание Обамы.

“ Привычка Обамы говорить о вещах «как есть» и оставаться открытым для слушателей также оказалась полезной при создании его тефлоновой репутации. ”

Репутация «честного парня» сослужила ему добрую службу во многих ситуациях. Например, только начиная работу социальным организатором в середине 1980-х в Чикаго, Обама предпочитал откровенность даже при первых встречах с лидерами церковных общин. Он только что закончил колледж, и у него еще «молоко на губах не обсохло», по мнению многих местных жителей. В то же время перед ним стояла задача организовать работу признанных местных лидеров. Вместо того чтобы пытаться скрыть или замаскировать отсутствие у него опыта социальной работы, Обама прямо это признал. По словам дьякона католической церкви Дэна Ли, Обама заявил: «Знаю: вы считаете меня зеленым юнцом. Позвольте развеять ваши опасения. Мы будем учиться вместе»<sup>5</sup>. Именно честное признание неопытности побудило местных лидеров дать ему шанс.

Во время президентской кампании 2008 года Обама многими поступками укрепил репутацию «честного парня». Например, в разгар скандала с Иеремией Райтом Обама предпочел не уклоняться от разговора о расовых проблемах, поднятых преподобным Райтом.

Дэвид Аксельрод вспоминал слова Обамы: «Я собираюсь выступить с речью о расовых проблемах и поговорить о преподобном Иеремии Райте в более широком контексте... Люди или примут мои взгляды, или я не стану президентом США. Но по крайней мере я скажу то, что, по моему мнению, должен сказать»<sup>6</sup>.

Обама произнес историческую речь о расовых отношениях в США, выделив те аспекты, где требовались совершенствования, и призвал американцев ускорить преобразования. Как отметил Дэвид Плуфф, «...он показал себя настоящим лидером. Думаю, когда он произносил эту речь в Филадельфии, присутствующие видели перед собой президента»<sup>7</sup>. В самом деле, репутация «честного парня» сыграла важную роль в завоевании Обамой лидерства и уважения миллионов людей.

### **Научитесь слушать и поддерживать людей**

Умение Обамы слушать людей, даже если он расходится с ними во взглядах по ключевым вопросам — еще одно качество, способствующее укреплению его репутации. По словам Обамы, это умение пришло к нему во время работы социальным организатором в Чикаго. Тогда ему приходилось проводить до тридцати встреч в неделю, чтобы лучше понять потребности жителей бедной общины Алтгелд Гарденс<sup>8</sup>. Тогда-то он и понял, что умение слушать позволяет устанавливать контакты, выявлять

ключевые проблемы и находить точки соприкосновения. Его стремление слушать и использовать полученную информацию для решения проблем произвело глубокое впечатление на лидеров общины. Преподобный Алвин Лав из Первой баптистской церкви в Лилидейле отмечал, что именно по этой причине он решил сотрудничать с Обамой. Во время избирательной кампании в сенат штата Обама использовал ту же тактику, обходя дома обитателей Южной стороны Чикаго<sup>9</sup>. Позднее он так вспоминал об этом периоде своей жизни: «Тогда я понял, что, умея слушать людей, можно уладить большинство разногласий, широко обсуждаемых на национальном уровне».

Геральд Келлман, нанявший Обаму на работу социальным организатором в середине 1980-х годов, отмечал: «Обама верен принципам, но при этом понимает, что их можно реализовать множеством разных способов. В этом суть организационной деятельности. Вы здесь, чтобы работать и чтобы добиться результата»<sup>10</sup>. Обама не упускает из виду более глобальные цели и задачи, но при этом стремится знать как можно больше о том, чего хотят люди.

Умение внимательно слушать собеседника пригодились ему и в период президентства в Harvard Law Review. Профессор Гарвардской юридической школы Лоренс Трайб отмечал уникальное умение Обамы общаться с людьми: «Он способен воспринимать мысли окружающих и выделять из них рациональное зерно, никого при этом не унижая»<sup>11</sup>. Один очевидец назвал это «вдумчивым и конструктивным подходом»<sup>12</sup>. Обама мог слушать, увлекать разговором и направлять дискуссию в нужное

русло. Такой подход позволял ему достигать консенсуса и объединять разрозненные группы в единое целое.

Бывший конгрессмен и один из наставников Обамы Абнер Миква говорил: «Он не ищет способов исключить из игры не согласных с ним людей. Он ищет пути собрать как можно больше людей под одной крышей»<sup>13</sup>. Умение слушать при этом играет ключевую роль. Оно дает Обаме возможность тонко «настраивать» свою точку зрения, чтобы сделать ее привлекательной для возможно более широкого круга людей.

Умение Обамы слушать подкреплено уважительным отношением к собеседнику, даже если это непримиримый оппонент. Обама ищет взаимовыгодные решения и умеет протянуть руку оппоненту с самыми искренними чувствами.

“ Обама ищет взаимовыгодные решения и умеет протянуть руку оппоненту с самыми искренними чувствами. ”

Однако, стремясь прислушиваться к мнению оппонентов и вести честную борьбу, Обама не считает, что нельзя критиковать их взгляды. Например, будучи президентом *Harvard Law Review*, он возвращал испещренные пометками статьи авторам-студентам, рассчитывавшим на публикацию. Однако благодаря конструктивному характеру замечаний они воспринимались положительно и не помешали появлению у него множества сторонников<sup>14</sup>.

Обама постоянно развивает в себе качества лидера. Встречаясь с оппонентами, он всегда выслушивает их очень вежливо, общается в неконфликтной манере, принимает конструктивные решения. По его словам, «...мы

можем придерживаться противоположных точек зрения, ожесточенно спорить, но при этом не переходить на личности. Мы вполне можем оставаться вежливыми по отношению друг к другу»<sup>15</sup>. Стремление общаться с людьми в открытой и честной манере укрепило репутацию Обамы как достойного доверия лидера и среди его единомышленников, и среди оппонентов. Сокурсник Обамы по Гарвардской юридической школе, член консервативной группировки студентов Брэдфорд Беренсон, вспоминал: «Какова бы ни была его политика, мы всегда знали, что он поступит по справедливости»<sup>16</sup>. Репутация честного лидера, способного прислушаться к оппонентам, помогала ему на протяжении всей карьеры.

### **Выполняйте свои обещания и будьте последовательны**

Исполнительный директор фонда Вудса и общественный деятель Джин Рудд, лично знакомая с Обамой, как и многие другие придерживается мнения, что «...его честность производит освежающее впечатление»<sup>17</sup>.

“ Обама пользуется безукоризненной репутацией отчасти потому, что всегда держит слово. ”

Обама пользуется безукоризненной репутацией в том числе и потому, что всегда держит слово. Пообещав что-то, он старается выполнить обещанное. Он не просто говорит о тревожащих его проблемах, а инициирует принятие законодательных актов и делает что-то реальное для решения этих проблем. Например, работая в сенате штата Иллинойс, Обама упрочил свою репутацию,

предлагая законы, соответствующие его публичным заявлениям (в частности касающиеся здравоохранения, борьбы с бедностью, защиты жертв домашнего насилия и равной оплаты труда для женщин). Эти законы обеспечили более качественную медицинскую помощь детям и облегчили доступ к медицинским услугам всем жителям штата Иллинойс. Кроме того, Обама возглавил борьбу за принятие билля, обязывающего полицию делать видеозапись допросов подозреваемых в тех случаях, когда за преступление предусмотрена смертная казнь. Существенно, что, выполнив свое обещание, Обама не упускает случая напомнить о своих принципах верности данному слову.

Такая политика принесла плоды. Очень часто можно слышать одобрение лидерского стиля Обамы. Например, руководитель проекта по развитию местных общин Джонни Оуэн сказал: «Все знают меня как прагматичного человека. Всю жизнь я прожил в Чикаго и был знаком с жесткими и крутыми людьми, но никто не может сравниться с этим парнем по цельности характера»<sup>18</sup>.

“ Репутация честного и цельного человека помогает Обаме устанавливать хорошие длительные отношения даже с теми лидерами, которые расходятся с ним во взглядах. Им может не нравиться его позиция по тем или иным вопросам, но они уважают его как человека и лидера. ”

Репутация честного и цельного человека помогает Обаме устанавливать хорошие длительные отношения даже с теми лидерами, которые расходятся с ним во взглядах. Им может не нравиться его позиция по тем или иным вопросам, но они уважают его как человека

и лидера. Например, Обама пользуется симпатией многих консервативно настроенных политиков, хотя поддерживает право женщин на аборт. Обаму поддерживают активисты сексуальных меньшинств, хотя и считают, что он мог бы занимать более жесткую позицию в вопросе защиты их прав. Цельность характера и честность Обамы укрепляют его тефлоновую репутацию, помогают завоевывать друзей и влиять на широкий круг людей.

### **Высоко цените терпимость**

В системе ценностей Обамы почетное место занимает терпимость. Он старается, по его выражению, не «сталкивать людей с автобуса». Обама продемонстрировал это во время скандала, связанного с преподобным Иеремией Райтом, когда в ходе президентской кампании 2008 года всплыли видеопленки с речами Райта, которые многие американцы сочли оскорбительными. Хотя Обама согласился, что некоторые высказывания звучали непатриотично, а иногда в них можно было усмотреть одобрение дискриминации по расовому признаку, он не торопился отречься от Райта, многие годы бывшего его духовником и другом. Объясняя, почему он не спешит публично отмежеваться от Райта, Обама признал, что терпимость сыграла здесь не последнюю роль. На протяжении десятилетий он наблюдал за добрыми, достойными похвалы делами Райта в беднейших городских общинах, члены которых давно потеряли надежду. Обама понимал, что было бы политически целесообразно отмежеваться от Райта сразу после обнародования записей, но терпимость и моральные принципы не позволили ему просто «столкнуть Райта с автобуса».



Точно так же, когда в 2009 году министр финансов Тимоти Гейтнер был уличен в неправильном заполнении налоговых деклараций, Обама не освободил его от должности. Он защищал Гейтнера и помог ему пережить период наиболее резкой критики. Независимо от того, поддерживали ли обозреватели позицию Обамы в ситуациях с Гейтнером и Райтом, все они отмечали его последовательность. Обама неоднократно подчеркивал важность терпимости и имел мужество предпочесть ее политической необходимости. Это только упрочило его репутацию.

### Будьте проще

Еще один принцип, укрепляющий репутацию Обамы, состоит в том, что он остается простым и доступным человеком, несмотря на академические и карьерные успехи. В те времена, когда он стал первым афроамериканским президентом Harvard Law Review, средства массовой информации часто называли его «восходящей звездой». Количество откликов в прессе после его избрания смутило бы любого. Это могло бы спровоцировать зависть коллег. Однако Обама отнесся к вниманию прессы с присущей ему скромностью. Он заявил: «Есть множество чернокожих американцев, обладающих не меньшей энергией и талантом, чем я, которым просто помешали бедность, наркотики и преступность. Думаю, мое избрание символизирует некоторый прогресс в этом направлении, но хотел бы напомнить, что впереди еще очень много работы»<sup>19</sup>. Эта тактика неизменно скромного поведения помогла Обаме эффективно работать в качестве президента журнала и предотвратить

нежелательные конфликты с однокурсниками, раздраженными огромным вниманием к его личности.

Скромность и в дальнейшем помогала Обаме. Начало его работы в Сенате США совпало с выступлением на Национальном съезде Демократической партии в 2004 году, имевшим широкий резонанс. Средства массовой информации не выпускали его из поля зрения, называя восходящей звездой. Такое внимание могло вызвать недовольство ранее избранных сенаторов. Поэтому Обама приложил все усилия, чтобы уйти в тень и установить конструктивные отношения с другими сенаторами. Этой линии поведения он придерживался и во время президентской кампании.

От Обамы, который достиг выдающихся успехов, чаще можно услышать похвалы другим, чем стать свидетелем того, что он принимает похвалу в свой адрес. Скромность продолжает с успехом служить ему.

### **Ведите честную игру**

Обама последовательно придерживается принципа, что следует вести честную игру. Проще говоря, он считает, что «нельзя бить ниже пояса».

Американцы видели один из наиболее ярких примеров этого во время президентской кампании 2008 года, когда внимание прессы было сосредоточено на внебрачной беременности Бристол Пэйлин, дочери кандидата в вице-президенты от Республиканской партии Сары Пэйлин. Обама мог бы воспользоваться ситуацией, заявив, что Пэйлин и республиканцы в целом не имеют морального права объявлять себя приверженцами «старых добрых семейных ценностей». Вместо этого Обама

отреагировал таким образом, что массмедиа быстро утратили к этой истории интерес, и, вполне возможно, предотвратил большой скандал. Он сказал репортерам: «Я считаю, что семьи политиков должны находиться вне борьбы, особенно дети. Они не могут быть частью политики». Эти слова не были частью продуманного плана. Просто Обама продемонстрировал прекрасный пример лидера, способного подняться над сиюминутными политическими интересами. Это еще больше упрочило его репутацию.

“ Обама последовательно придерживается принципа честной игры. Другими словами, он считает, что «нельзя бить ниже пояса». ”

Реакция Обамы на информацию о недобросовестном ведении президентской кампании подтвердила его стремление вести честную игру. Стив Крофт в интервью для программы «60 Minutes» канала CBS обратил внимание Обамы на то, что кампания сенатора Хиллари Клинтон на этапе праймериз была направлена против него лично и имела признаки недобросовестной. Значит ли это, что Обама постарается найти скелеты в шкафу Клинтон? Обама ответил: «Нет. Мы не будем играть в эти игры. В начале избирательной кампании я дал себе слово бороться за победу, соблюдая определенные базовые правила. Одно из таких правил состоит в том, что мы боремся честно. Мы не собираемся фабриковать аргументы или искажать точку зрения сенатора Клинтон». Подводя черту, он решительно заявил: «Это не только ниже моего достоинства, но и просто плохая политика. Это не для меня. И не этого ждут от меня мои сторонники»<sup>20</sup>.

Точно так же Обама стремился оставаться над схваткой. Ему всегда удавалось избежать впечатления «поливания грязью», даже если приходилось критиковать своих оппонентов по кампании. Например, говоря о своем оппоненте Джоне Мак-Кейне, он всегда сначала напоминал о заслугах сенатора перед страной. Например, Обама говорил:

*Через несколько месяцев Республиканская партия соберется в Сент-Поле, и повестка дня будет совершенно другой. Они соберутся, чтобы выдвинуть Джона Мак-Кейна — человека, героически послужившего родной стране. Я уважаю его заслуги перед Америкой, даже если он предпочитает отрицать мои. Разногласия между нами не носят личного характера, они касаются политики, предлагаемой в этой кампании»<sup>21</sup>.*

Достойное поведение Обамы и соблюдение им базовых моральных принципов в политической кампании укрепили его репутацию и помогли добиться успеха. Он сумел создать свою модель лидерства на основе слоганов «лидерство, которому можно верить» и «перемены, в которые стоит верить».

### **Демонстрируйте свою силу**

Примечательно, что Обама понимает: демонстрируя приверженность принципам, одновременно необходимо демонстрировать силу. Обама подчеркивает, что его готовность внимательно выслушивать оппонентов и быть по отношению к ним честным не означает слабости или склонности отказываться от своих принципов. Он также

подчеркивает, что не боится идти на конфронтацию, однако предпочитает избегать ее, поскольку можно сжечь все мосты между оппонентами.

Существует несколько способов демонстрации силы. Попад под ожесточенный огонь критики из-за нежелания решительно отмежеваться от преподобного Райта, Обама заявил о своем несогласии с его взглядами и занял твердую позицию относительно расовых конфликтов. Наблюдатели увидели не человека, вынужденного отречься от старого друга под давлением обстоятельств, но лидера, поступающего так, как он считает правильным, и твердого в своих убеждениях.

“ Обама всегда подчеркивает, что его готовность внимательно выслушивать оппонентов и быть по отношению к ним честным не означает слабости или склонности отказываться от своих принципов. ”

Как президент США Обама продемонстрировал готовность к переговорам с лидерами государств, считающихся в последние годы врагами нашей страны. Он объяснил, почему не расценивает такую позицию как слабость. В частности, он заявил.

*Мы не можем позволить Аль Каиде создавать тренировочные лагеря и планировать атаки целей на территории США. Это неприемлемо. Если Пакистан не может или не хочет уничтожить военные объекты Аль Каиды, то мы, зная их расположение, сделаем это сами. Думаю, это правильно... Уверен, что атомное оружие в распоряжении Ирана — это угроза не только для нас, но и для Израиля. Это меняет*

*ситуацию во всем регионе. Это неприемлемо. Именно поэтому я заявляю, что использую все возможные способы, в том числе военные, чтобы не допустить появления ядерного оружия у Ирана. Но важно использовать все стрелы, имеющиеся в колчане. В последние восемь лет мы не прибегали к жесткой дипломатии, что говорит о многом<sup>22</sup>.*

Сила, продемонстрированная Обамой, помогла ему завоевать и сохранить уважение избирателей. В сочетании с демонстрируемыми им принципами это привлекло миллионы людей, увидевших в нем дееспособного и сильного лидера.

### **Готовьтесь к каждой встрече**

Тщательное изучение вопросов в рамках своей компетенции также укрепляет репутацию Обамы. Эту практику он выработал еще во времена работы социальным организатором в общине Чикаго. Уже тогда он был известен очень тщательной подготовкой к встречам членов общины Алтгелд Гарденс с властями города, от которых зависело выделение средств на развитие общины. Чтобы помочь жителям добиться выполнения своих требований, Обама проводил подготовительные собрания, объясняя, как лучше построить речь, о чем говорить, как держаться. Затем он предлагал присутствующим выйти на сцену и произнести речь. В завершение встречи он обычно разбирал достоинства и недостатки выступлений, что позднее пригодилось ему и в собственной политической карьере.

В годы обучения в юридической школе у Обамы была репутация студента, тщательно готовящегося к занятиям. Однокурсники отмечали глубину и вдумчивость его подготовки к занятиям, прекрасные выступления в аудитории. Он быстро получил известность как «первоклассный юридический ум», что позволило ему претендовать на пост президента престижного Harvard Law Review.

Когда Обама выдвигался кандидатом в президенты США, Джесси Джексон высоко оценил его постоянную «интеллектуальную готовность». Обама тщательно изучал стоящие перед Америкой ключевые проблемы, вырабатывая по каждой свою позицию. Его профессиональная подготовка всегда получала самые положительные отзывы. Например, комментируя речь Обамы, посвященную 100 дням его президентства, даже критически настроенные эксперты отмечали ее глубину. Тавис Сайли, в частности, одобрил тщательный отбор вопросов прессы для комментирования, стремление не уклоняться от обсуждения сложных проблем, глубокое понимание наиболее актуальных задач, стоящих перед страной. Мнение об Обаме как об очень компетентном человеке подкрепило его репутацию дееспособного лидера.

### **Сохраняйте спокойствие в сложных ситуациях**

Многих восхищает способность Обамы сохранять спокойствие в наиболее сложных ситуациях. По его словам, сказанным в разгар президентской кампании, «...оказалось, что даже в условиях такого стресса я могу сохранять спокойствие. Я никогда не выхожу из себя и не теряю присутствия духа»<sup>23</sup>.

Реакция избирателей на поведение лидеров, не сумевших сохранить в нужный момент спокойствие, показывает, насколько важна уравновешенность характера. Достаточно вспомнить Говарда Дина, вышедшего из себя во время президентской кампании 2004 года. Эта ошибка стоила Дину политического будущего, поскольку американцы решили, что нельзя доверять президентский пост человеку с неустойчивой психикой, даже если это минутный всплеск эмоций. Сенатор Мак-Кейн также повредил своей репутации, публично сорвавшись в дебатах с Обамой в 2008 году. Газетчики увидели в этом эмоциональную неустойчивость и задались вопросом, сможет ли Мак-Кейн сохранять самообладание, принимая ответственные государственные решения, особенно касающиеся военных операций США и отношений с другими странами.

Обама же известен своим хладнокровием в сложных ситуациях. По воспоминаниям бывшего наставника Абнера Миква, помогавшего Обаме сделать карьеру в сенате штата Иллинойс, ему никогда не приходилось видеть «...на политической арене кого-нибудь, кто бы так взвешенно и спокойно принимал решения. За все годы знакомства я никогда не видел его в ярости. Наверняка он испытывал это чувство — я хочу сказать, что временами, конечно же, он бывал расстроен, но никогда эмоции не влияли на принятие решений»<sup>24</sup>.

“ Наблюдая за спокойствием Обамы в сложных ситуациях, американцы пришли к выводу, что могут доверить ему пост сенатора штата Иллинойс, пост сенатора США и, наконец, пост президента США. ”



Наблюдая за спокойствием Обамы в сложных ситуациях, американцы пришли к выводу, что могут доверить ему пост сенатора штата Иллинойс, пост сенатора США и, наконец, пост президента США.

Благодаря убеждению общества в том, что лидер, сохраняющий хладнокровие, принимает более мудрые и взвешенные решения, Обама набрал много очков. Действительно, подводя итоги первых 100 дней президентства, комментаторы отмечали, что Обама вселяет оптимизм в американцев, к концу президентства Буша изрядно растерявших его и опасавшихся экономической катастрофы. Профессор Гарвардского университета и содиректор Центра общественного лидерства Гарвардского университета Дэвид Герген сказал: «Для меня загадка, как Обаме удастся сохранять такое спокойствие, но он демонстрирует именно внутреннее спокойствие — своего рода дзен-буддист с Гавайев, и это успокаивающе действует на страну. Франклин Делано Рузвельт и Рональд Рейган привнесли в политику оптимизм, давший людям надежду; Обама привносит спокойствие, которое помогает людям преодолевать страх и дает силу идти дальше»<sup>25</sup>.

На вопрос ведущего канала ABC Джорджа Стефанопулоса, заданного гостям в студии, что из того, что они узнали за первые 100 дней президентства об Обаме, для них наиболее важно, политический комментатор Донна Бразил ответила: «Его манера поведения, его спокойствие. Он дал американцам надежду, ощущение того, что знает, когда забрезжит свет в конце тоннеля»<sup>26</sup>. Темперамент и способность сохранять спокойствие в сложной обстановке укрепили репутацию Обамы как в высшей степени дееспособного лидера.

## Основные уроки

На множестве примеров мы показали, какое значение Барак Обама придает формированию и укреплению безукоризненной репутации. В основе его лидерства лежит высокоморальное поведение. Его репутация прочна, как тефлон; это помогает ему убеждать миллионы людей в правильности своего видения и преодолевать препятствия.

Подумайте о том, какие приемы формирования и составляющие безукоризненной репутации Барака Обамы могли бы улучшить ваш имидж лидера. Ответьте на следующие вопросы:

- ☐ Достаточно ли прочна моя репутация?
- ☐ Придерживаюсь ли я строгих моральных принципов?
- ☐ Воспринимают ли меня окружающие как открытого и честного человека? На пользу ли это моему имиджу лидера?
- ☐ Считают ли люди меня уважаемым, умеющим слушать и подать руку помощи? Считают ли меня окружающие терпимым? Насколько это полезно для моего лидерского стиля?
- ☐ Слышу ли я человеком, ведущим честную игру? Насколько это полезно для моего лидерского стиля?
- ☐ Произвожу ли я впечатление сильного лидера с твердыми моральными принципами?
- ☐ Всегда ли я хорошо подготовлен по тем или иным вопросам?
- ☐ Сохраняю ли я хладнокровие в сложных ситуациях?
- ☐ Помня, как безукоризненная репутация Барака Обамы помогла ему выстоять в сложных обстоятельствах и выйти победителем, что я должен сделать для упрочения моей репутации?

## Как найти друзей и единомышленников

Некоторые лидеры живут в соответствии с правилом «Враг моего врага — мой друг». Барак Обама предпочитает другое правило: «Зачем приобретать врагов?»

Журналисты в свое время потешались над этой жизненной философией, называя ее «утопической», «наивной», «нереалистичной». Обама даже стал объектом карикатур и пародий. Например, студия Jibjab выложила в Интернет клип с Обамой, верхом на сияющем белом единороге перелетающем через радугу и обещающем уничтожить все «барьеры между людьми». Но на текущий момент политика поиска общности взглядов и протягивания руки оппонентам оказалась очень действенной. Достаточно вспомнить, что избрание Обамы на должность президента Harvard Law Review оказалось возможным отчасти благодаря голосам консервативной группировки редакторов. Кто мог подумать, что такие разные люди, как Эл Шарптон, Пат Бьюкенен, Уоррен Баффет, Мария Шрайвер и Колин Пауэлл, объединившись, поддержат его кандидатуру? Еще недавно невозможно было представить консервативного евангелиста Пата Робертсона, произносящего в адрес кандидата от Демократической партии

такие слова: «Обама — блестящая личность, и я предсказываю, что он станет одним из величайших президентов США». Несколько месяцев спустя Робертсон продолжил свою мысль. Порицая коллегу по партии Раша Лимбоу за «ожидание провалов Обамы» на должности президента, он заявил, что полностью удовлетворен деятельностью Обамы в первые месяцы президентства.

Хотя окружающие были немало удивлены столь широкой поддержкой, Обама сохранял полную уверенность в конечном результате. Он продолжал привлекать на свою сторону оппонентов и получать поддержку там, где ее трудно было ожидать. Обама всегда подчеркивал важность личных контактов, считая, что «установление контактов иногда важнее других действий из арсенала политика. В большинстве случаев сенаторы на уровне штата и США голосуют, исходя из того, доверяют ли они тебе, считают ли твои ценности достойными поддержки. Графики, рисунки и всяческие расчеты играют на много меньшую роль»<sup>1</sup>.

Во время президентской кампании Обама неоднократно демонстрировал умение находить друзей в самых неожиданных местах, заметив по этому поводу: «Мы объединим демократов и независимых, и даже некоторых республиканцев... Наименование «обамаканцы» как нельзя лучше подходит для этих людей...»

Его прагматический взгляд на необходимость обзаводиться полезными связями как в своем, так и в чужом лагере сложился еще во время работы социальным организатором в Чикаго. Джеральд Келлман, нанявший Обаму для организации религиозной конференции общины Калумет, вспоминал его взгляды в то время. Он отмечал,

что Обама помнил об ошибках своего отца, получившего докторскую степень в Гарвардском университете, но так и не сумевшего добиться успехов по возвращении в Кению — эффективно работать в тогдашней политической обстановке в стране он не смог. Келлман помнит, что Обама часто говорил о том, «как опасно не найти практического способа работать эффективно»<sup>2</sup>.

Член-учредитель проекта по развитию местных общин в Чикаго Лоретта Огюстина Херрон вспоминает, как Обама воспринимал своих оппонентов в 1980-е годы. «Они нам не враги, — обычно говорил он. — Они тоже работают в интересах своих доверителей, и это естественно». Он не считал, что их действия направлены против него: «Кто угодно может оказаться полезным для достижения твоих целей, и прежде всего люди, работающие рядом. Не существует ни постоянных врагов, ни постоянных друзей»<sup>3</sup>.

Но еще большее значение имеет уникальная способность Обамы объединять людей и находить взаимовыгодные решения везде, где только возможно. Это качество создало ему в Гарвардской юридической школе репутацию лидера, способного «объединить разрозненные партизанские отряды», а среди «поколения Y» — репутацию политика «новой волны»<sup>4</sup>.

Политика завоевания друзей там, где этого трудно было ожидать, приносила хорошие плоды. Например, в течение восьми лет работы в сенате штата Иллинойс Обама приложил много сил для того, чтобы установить контакты, благодаря которым можно было проводить законы, требовавшие поддержки членов обеих партий. Благодаря личным контактам Обамы достигались

приемлемые для обеих партий компромиссы, и через сенат проводились законы, отвечающие потребностям американцев. Эти контакты оченьгодились ему и во время избирательной кампании в сенат США.

Способность повсюду находить друзей стала отличительной чертой Обамы: ему удалось получить поддержку молодых консерваторов-евангелистов и широких кругов молодежи и даже сделать своими сторонниками бывших спонсоров Клинтон после победы на праймериз Демократической партии. Прибегать к этому методу не всегда удается, например в таких традиционно трудных сферах, как установление мира на Среднем Востоке. Но на данный момент политика приобретения друзей во всех слоях общества обеспечивает Обаме существенное преимущество и добавляет новых сторонников. Это, можно сказать, его фирменный стиль.

Результаты говорят сами за себя. Способность легко устанавливать контакты в любом общественном слое помогла Обаме в Чикаго организовать курсы по переобучению безработных, внешкольные программы развития для детей, построить детские площадки. Благодаря этой способности он сумел организовать межпартийное сотрудничество в сенате штата Иллинойс для проведения первой за два десятилетия реформы финансирования. Это помогало ему работать с различными политическими группами и правоохранительными органами в процессе принятия законов против расовой дискриминации и закона, обязывающего полицию делать видеозапись допросов подозреваемых в убийстве.

Во время президентской кампании 2008 года способность Обамы устанавливать контакты с представителями

противоположного политического лагеря позволила ему добиться наиболее многочисленного перехода республиканцев на сторону демократического кандидата за всю историю выборов. Уже с 2006 года начало появляться множество сайтов наподобие [republicansforobama.org](http://republicansforobama.org). Появилось так много сторонников Обамы из рядов Республиканской партии, что для них придумали специальное определение «обамаканцы». Поддержка консерваторами Обамы, по словам наблюдателей, стала массовой. В ней принимали участие видные представители Республиканской партии, известные своими консервативными взглядами, как, например, бывший госсекретарь генерал Колин Пауэлл, председатель Комиссии по ценным бумагам и рынкам в администрации Буша Вильям Доналдсон, министр финансов в администрации Буша Пол О'Нейл, бывший председатель Федеральной резервной системы США Бен Бернанке, известный ученый Фрэнсис Фукуяма, бывший губернатор штата Массачусетс Вильям Велл, пресс-секретарь Белого дома при президенте Рейгане Джеймс Брейди, пресс-секретарь Белого дома при президенте Буше Скотт Маклеллан, писатель Кристофер Бакли и многие другие. Популярны газеты, известные правыми взглядами, также одобряли выдвижение Обамой своей кандидатуры, в том числе *Chicago Tribune*, никогда ранее не выступавшая за демократических кандидатов, *Economist*; *New Haven Register*, *Denver Post*, *Salt Lake Tribune*; *New York Daily News*; *Pasadena Star*, *Orlando Sentinel*.

Рассмотрим подробнее приемы, позволяющие Обаме повсюду завоевывать и удерживать друзей.

## Не забывайте о прагматической стороне дружбы

Барак Обама предан идеалам единства и старается создавать как можно более широкие коалиции, способные добиться нужных результатов. Но он также признает важность наделения людей властью для реализации поставленных целей. Работа в качестве социального организатора научила его тому, что полезно заблаговременно выявлять наиболее значимых игроков — людей, группы или организации, обладающие влиянием или властью и способные оказать поддержку.

Обучая коллег основам социальной организаторской деятельности, Обама подчеркивал, что лидер еще на начальном этапе должен выявить (с учетом характера предстоящей работы и особенностей групп, на которые предполагается влиять) тех, кто обладает реальной силой, а также источники и характер этой силы. «Мы не анализируем, не хотим тратить времени на то, чтобы выяснить, на кого полагаемся, — неоднократно говорил Обама. — Мы мыслим примитивно, и поэтому не обладаем тем влиянием, каким могли бы обладать»<sup>5</sup>. «Кроме того, лидер обязан уметь отличать людей, обладающих реальной властью, от безответственных болтунов»<sup>6</sup>.

“ Умение выделить ключевых игроков и заручиться их поддержкой — один из наиболее важных инструментов в арсенале Обамы, позволяющих ему добиваться успеха. ”

Умение выделить ключевых игроков и заручиться их поддержкой — один из наиболее важных инструментов в арсенале Обамы, позволяющих ему добиваться успеха.



Мастерское применение этого инструмента можно проследить на протяжении всей карьеры политика. Он успешно создал широкую сеть сторонников — разных: ожидаемых и совершенно неожиданных и, что немало важно, невероятно преданных. Например, Обама попал в сенат штата Иллинойс в тот период, когда там заправляли республиканцы, и чтобы продвинуть любую идею, следовало с ними договориться. В республиканское большинство входили 37 из 69 сенаторов, а реальная власть сосредоточилась в руках главы сената, спикера палаты представителей и лидеров оппозиции обеих палат. В такой ситуации традиционная политика предполагала лишь один возможный способ действий. Понимая это, Обама заручился поддержкой лидера демократов в сенате штата Иллинойс Эмиля Джонса, человека лучше всех знавшего, как функционирует политическая машина в Чикаго.

Обама понимал, что Джонс может быть полезен ему, особенно если вспомнить отсутствие связей в местной политической среде, необычное происхождение и отличную от большинства афроамериканцев биографию, что ставило под сомнение его принадлежность к черной расе. Политическая связь с Джонсом добавляла ему доверия в глазах элиты и жителей штата. Обама всячески поддерживал эти отношения, что и принесло плоды, когда он решил баллотироваться в Сенат США. Он обратился к Джонсу за поддержкой, объяснив, что он мог бы убедить основные политические группы сената и губернатора поддержать его или хотя бы не чинить препятствий<sup>7</sup>. Джонс поддержал его, и весьма успешно.

## Идти туда, где есть друзья

Обзавестись широким кругом влиятельных сторонников Обаме удалось благодаря своему принципу: идти туда, где можно найти друзей. Он стремился возвращаться в тех кругах, где есть возможность обрести влиятельных сторонников. По окончании колледжа Обама понял, что мог бы сделать политическую карьеру, поэтому, вернувшись в Чикаго, очень тщательно, с учетом этих планов, выбирал юридическую фирму для работы. В 1991 году, будучи студентом третьего курса Гарвардской юридической школы, он встречался с Джудсоном Майнером, главой юридической фирмы Miner, Barnhill & Galland<sup>8</sup>.

“ Обама последовательно проводит мысль о том, что надо «идти туда, где можно найти друзей». Он стремится возвращаться в тех кругах, где есть возможность обрести влиятельных сторонников. ”

Майнер, с 1983 года выполнявший обязанности помощника и советника по корпоративному сектору первого чернокожего мэра Чикаго Гарольда Вашингтона, вспоминает, что Обама старался узнать у него как можно больше «о политической жизни общества». По его воспоминаниям, Обама хотел видеть его своим наставником и одновременно активно искал возможности познакомиться с ключевыми политиками Чикаго<sup>9</sup>. С точки зрения возможности быть избранным в сенат штата Иллинойс и представлять общину, к которой относится университет Чикаго и граничащие с ним бедные негритянские районы, Miner, Barnhill & Galland оказалась идеальным местом для начала трудовой деятельности Обамы<sup>10</sup>. Учитывая репутацию фирмы, решение начать карьеру именно здесь

служило своего рода сигналом о том, что он собирается стать независимым кандидатом<sup>11</sup>. Поскольку фирма считалась весьма престижной, это давало шанс познакомиться с влиятельными людьми штата и города.

Майнер с радостью стал наставником Обамы и представил его многим высокопоставленным людям Чикаго, предложив посещать регулярные партии в покер, где собирались многие политики города<sup>12</sup>. Работая в фирме Майнера, Обама познакомился с такими влиятельными лидерами, как пастор 18-тысячной церковной общины епископ Артур Бразьер, возглавлявший также Ассоциацию Woodlawn, целью которой было улучшение условий жизни в бедных районах, и Мэрилин Кац, имевшую большие связи среди активистов<sup>13</sup>.

Обама стал играть в теннис в чикагском клубе East Bank, устанавливая связи с собиравшимися там лидерами<sup>14</sup>. Он часто посещал концерты Чикагского симфонического оркестра, где познакомился с Ньютоном Н. Миноу, работавшим в администрации Кеннеди и возглавлявшим ведущую юридическую фирму Sidley Austin<sup>15</sup>. Он расширил связи с ведущими бизнесменами и контакты с активистами Объединенной церкви Христа в Чикаго под руководством преподобного Иеремии Райта<sup>16</sup>.

Будучи сенатором штата Иллинойс, Обама постоянно посещал общественные мероприятия. Он проводил время на полях для гольфа и любил повторять: «Черт знает, сколько всего происходит на поле для гольфа»<sup>17</sup>. Он вошел в состав наблюдательных советов двух влиятельных неприбыльных организаций — Woods Fund и Joyce Foundation.

Каждым его шагом и действием руководили влиятельные наставники, например Абнер Миква.

## **Никогда не ограничивайтесь очевидными союзниками**

Поскольку Обама стремится найти сторонников везде, где только можно, два его основных принципа формулируются очень просто: «никогда не ограничивайтесь очевидными союзниками» и «стремитесь найти друзей в неожиданных местах».

“ Два ключевых принципа Обамы можно сформулировать очень просто: «никогда не ограничивайтесь очевидными союзниками», «стремитесь найти друзей в неожиданных местах». ”

Эти принципы сформировались на основе его жизненного опыта. Сын чернокожего африканца и белой американки из Канзаса, выросший на Гавайях и в Индонезии, живущий то с отчимом-индонезийцем, то с белыми дедушкой и бабушкой, Обама привык к разнообразному окружению. Он понял, что у людей может быть множество точек соприкосновения, и если их найти, то можно преодолеть многие барьеры. С юных лет Обама учился создавать широкую сеть дружеских контактов и поддерживать приятельские отношения со многими людьми.

Это стремление везде завязывать дружеские отношения трансформировалось в отказ от экстремальной политики. Еще со времен президентства в Harvard Law Review Обама отказался поддерживать радикальных консерваторов или слишком активно участвовать в кампаниях с расовым оттенком (например, за предоставление представителям расовых меньшинств больших возможностей при заключении контрактов

с преподавателями). Именно из-за этого ушел в отставку профессор-афроамериканец Деррик Белл<sup>18</sup>.

Стремление Обамы максимально диверсифицировать возможную поддержку видно по активным поискам как влиятельных наставников, так и просто влиятельных людей, разделяющих его политические взгляды. Обама всегда устанавливал планку высоко и не сдавался, если сразу контакт наладить не удавалось. Например, будучи молодым сенатором штата Иллинойс, он пытался установить контакты с влиятельными коллегами, в том числе с Эмилем Джонсом. Начиная президентскую кампанию, Обама также метил высоко, назначив Пегги Прицкер из богатой и влиятельной семьи своим главным фандрайзером. Он заручился публичной поддержкой Опры Уинфри, заявившей в своем телевизионном шоу: «Это мой сенатор, мой любимый сенатор». К маю 2008 года один из самых богатых людей, владелец миллиардного бизнеса Уоррен Баффет, часто именуемый «оракулом из Омахи», публично поддержал Обаму. Поскольку Баффет известен умением ставить на победителей, его поддержка значила немало.

Во время президентской кампании Обама старался получить поддержку представителей клана Кеннеди, несмотря на давние дружеские связи между Кеннеди и Клинтонами. В 2008 году сенатор Эдвард Кеннеди и дочь Джона Кеннеди Каролина Кеннеди выступили с заявлениями в поддержку Обамы, широко освещаемыми в прессе. Они высказали мнение, что Обама может объединить страну, и восхитились его способностью получить поддержку в рядах обеих ведущих партий. Эти заявления заставили избирателей сделать вывод о том,

что «нимб Кеннеди» теперь сияет над головой Обамы, и это имело громадное значение. Каролина Кеннеди даже опубликовала 27 июля 2008 года в New York Times статью под названием «A President Like My Father» («Президент, похожий на моего отца»).

*Мне часто приходилось слышать от американцев, что они хотели бы чувствовать такую же надежду и воодушевление, как во времена президентства отца... От многих мне приходилось слышать, что мой отец изменил их жизнь, что они занялись политикой или общественной деятельностью потому, что он их об этом просил. Вдохновленное им поколение передало эти чувства своим детям. Я встречала молодых людей, родившихся через много лет после президентства отца. Они спрашивали, как претворить в жизнь его идеалы. Иногда для того чтобы оценить масштабы человека, его дар вселить веру в идеалы, требуется время. Когда такой человек появляется, надо попытаться реализовать все на что, мы способны.*

Именно такая возможность представилась с выходом на политическую арену Барака Обамы.

Во время президентской гонки Обама заручился поддержкой губернатора Билла Ричардсона — одного из наиболее авторитетных законодателей мексиканского происхождения. Ему удалось сделать это, несмотря на всеобщее мнение, что эта часть населения не поддержит афроамериканского кандидата, поскольку во многих штатах США чернокожие враждуют с мексиканцами.

Обаме удалось привлечь на свою сторону Ричардсона, доказав тем самым правильность своей тактики: не ограничивать себя очевидными сторонниками, а пытаться приобрести их за пределами традиционного круга.

Еще более богатые плоды этот принцип начал приносить, когда Обама обратился непосредственно к потенциальным сторонникам «по другую сторону политической сцены». Еще во время работы в сенате штата Иллинойс Обама славился умением мобилизовать сторонников обеих партий в поддержку своих законопроектов. Newsweek по этому поводу писала следующее.

*Возвращаясь ко времени работы Обамы в Иллинойсе, стоит отметить, что он создал себе репутацию человека, способного работать с представителями всех партий политического спектра. Он привлек на свою сторону группу разномастных законодателей, в том числе консервативного республиканца Кирка Дилларда. Диллард специально отмечал усилия Обамы по достижению компромисса в вопросе о смертной казни. Губернатор Джордж Райан откладывал исполнение всех смертных приговоров, после того как всплыли на сомнительные случаи вынесения смертных приговоров. Законодательный корпус оказался глубоко расколот. Консервативные ревнителы «закона и порядка» возмущались действиями губернатора, в то время как чернокожие законодатели считали, что пора прекратить казни по ложному обвинению. Обаме удалось решить непосильную задачу и достичь компромисса. Он убедил консервативно настроенных*

*сенаторов в том, что видеозапись допросов обвиняемых в тяжких преступлениях очень прогрессивна. Одновременно Обама уговорил их пойти на уступки в вопросе об исполнении смертных приговоров. Одним из наиболее упорных оппонентов Обамы был сенатор штата Эд Петка, в прошлом прокурор, приговоривший к смертной казни такое количество людей, что даже сторонники прозвали его Электрическим Эдом. «Эд Петка был для Обамы наиболее трудным оппонентом по этому вопросу, но и его удалось переубедить», — говорил Диллард<sup>19</sup>.*

Обама умело привлекал сторонников из противоположных лагерей как во время работы в сенате США, так и во время президентской кампании. Он привлек на свою сторону наибольшее количество сторонников из Республиканской партии за всю историю выборов в США. Многие видные республиканцы публично выражали ему свою поддержку. В частности Колин Пауэлл в интервью общенациональному телеканалу 19 октября 2008 года (в критический момент кампании) назвал Обаму личностью, изменяющей мир.

### **Действуйте по принципу взаимной выгоды и объединяйте усилия**

Еще один способ мобилизации приверженцев за пределами круга традиционных сторонников — действовать по принципу взаимной выгоды и широкого объединения усилий. Обама уверен: «Если ты умеешь слушать людей, то большинство разногласий, широко обсуждаемых на



национальном уровне, можно уладить... Я очень быстро нашел общий язык с республиканцами и с представителями сельскохозяйственных районов штата, поскольку обнаружилось сходство наших взглядов»<sup>20</sup>.

“Еще один способ мобилизации приверженцев за пределами круга традиционных сторонников — действовать по принципу взаимной выгоды и широкого объединения усилий.”

Абнер Миква, бывший конгрессмен, поддерживавший Обаму в сенате штата Иллинойс, говорил, что он «...не ищет способов исключить из игры тех, кто с ним не согласен. Он ищет способы объединить как можно больше людей под одной крышей»<sup>21</sup>. Это именно то, что The New York Times назвала «политикой максимального объединения»<sup>22</sup>. Газета назвала Обаму «законченным прагматиком, глубоким мыслителем, продумывающим свою позицию до тончайших нюансов, который умудряется получить поддержку от людей с самыми разными взглядами»<sup>23</sup>. По словам самого Обамы, «... в этом большая заслуга подхода «вместе/и» в противоположность подходу «один из/или»<sup>24</sup>.

Это не значит, что Обама отступает от своих принципов. Как раз наоборот. Он неоднократно повторял, что «есть принципы, отступать от которых он не намерен». И он отстаивает эти принципы в процессе поиска компромисса, приемлемых и выгодных для всех решений. Умение Обамы находить обоюдовыгодные решения, убеждать окружающих в их существовании и реалистичности помогало ему привлекать сторонников вне традиционного круга.

## Находите точки соприкосновения

Как же Обаме удавалось находить сторонников вне их традиционного круга?

Выявление точек соприкосновения является одним из приемов, с успехом используемых им для этой цели. Это заставляет людей поверить в то, что новый союз выгоден каждой из сторон. Обама, помогая людям увидеть общее во взглядах, продемонстрировал уникальную способность объединять людей с разным менталитетом. Он с успехом формировал чувство общности там, где другие политики видели только «своих и чужих».

Рассмотрим приемы, помогавшие Обаме наводить мосты, мобилизовать людей, никогда не считавшихся его сторонниками, для поддержки его идей, даже если для этого требовалось забыть прошлые разногласия или устоявшиеся мнения.

“ Одним из приемов, с успехом используемых Обамой для этой цели, является выявление точек соприкосновения. Это заставляет людей поверить в то, что новый союз выгоден каждой из сторон. ”

Один из таких приемов — выявить и подчеркнуть общее во взглядах, помочь людям понять, что такой союз может быть взаимовыгодным.

Например, чтобы привлечь сторонников, Обама подчеркивает общее прошлое, общие ценности и, возможно, общую историю. Часто приходится иметь дело со скептически настроенными слушателями, поэтому следует очень четко представлять, о каких именно общих чертах можно говорить. Необходимо найти

убедительные аргументы в пользу того, что, несмотря на все различия и даже вопреки им, общие черты более ценны, и оппоненты смогут работать рука об руку, достигая взаимовыгодных результатов. Обама делал это много раз с неизменным успехом.

Один из наиболее поразительных примеров превращения заклятых оппонентов в друзей относится к этапу президентской кампании, когда, выиграв праймериз, Обама привлек сторонников Хиллари Клинтон на свою сторону. Признав свое поражение, Клинтон вместе с Обамой выступала перед своими двумястами крупнейшими спонсорами и фандрайзерами в отеле Мэйфлауэр (Вашингтон) в июне 2008 года. Эта встреча предшествовала их совместному появлению на публике, назначенному на следующий день в Юнити (штат Нью-Гэмпшир). Этот городок был выбран исходя из символичности его названия и местоположения. Сторонники Клинтон еще находились под впечатлением от ее поражения. Они горячо поддерживали Клинтон и считали, что она проиграла незаслуженно. Многие были уверены, что она стала жертвой предвзятого отношения к женщинам, особенно во время некоторых дебатов, когда мужчины-ведущие обращались к ней агрессивно, чего не наблюдалось по отношению к ее оппонентам-мужчинам. Обама вышел вперед и мастерски привлек сторонников Клинтон на свою сторону, высоко оценив ее действия в избирательной кампании и подчеркнув общность взглядов на многие вопросы. Он старался создать у присутствующих чувство единения людей, вместе участвовавших в борьбе.

С этой целью он вспомнил несколько историй, связанных с Хиллари Клинтон, которые подчеркивали ее достижения во время президентской кампании. Это помогло найти точки соприкосновения с аудиторией и установить дружеский контакт. Первая история касалась реакции его бабушки на то, как сильная и умная женщина боролась за президентский пост. Бабушка (по материнской линии), работавшая во время войны на конвейере сборки бомбардировщиков, не смогла окончить колледж. Обама сказал, что, наблюдая за избирательной кампанией Демократической партии, она, конечно, болела за внука, но при этом не одобряла несправедливые нападки на Клинтон в прессе. Он привел слова бабушки: «Когда я вижу, как она борется, стремясь победить, то узнаю в ней себя». Обама представил эту историю как «способность Хиллари Клинтон пробуждать чувства в тех, кто был обойден вниманием в прошлом». Эти слова вызвали восторг сторонников Клинтон, особенно когда Обама подтвердил, что не только для его бабушки, но и для многих женщин Хиллари Клинтон стала источником новых надежд»<sup>25</sup>.

Кроме того, Обама рассказал историю о своей девятилетней дочери Малие, которая уже понимала историческую значимость праймериз Демократической партии с участием мужчины-афроамериканца и женщины. Малия заметила, что, кто бы из них ни выиграл выборы, это будет впервые в истории: президент США — женщина или президент США — афроамериканец. После этого она сказала, что «...этому уже пора случиться», и отправилась спать. История вызвала смех в аудитории. Обама подчеркнул: «Между поколением моей матери и

поколением моей дочери мы пережили множество проблем, с которыми было нелегко справиться. Но теперь моя девятилетняя дочь считает, что президентом США, несомненно, может стать женщина. И, несомненно, президентом США может стать афроамериканец. Все это стало возможным не только потому, что прошло определенное время. Это стало возможным потому, что люди упорно трудились и боролись»<sup>26</sup>. Эти слова Обамы сплотили аудиторию. Он создал условия для конструктивного общения со спонсорами избирательной кампании Клинтон. Однако на этом Обама не остановился. Оказалось, что основные спонсоры и участники его избирательной кампании получили распоряжение работать совместно со штабом Клинтон, чтобы не осталось неоплаченных долгов. Скромность и простота Обамы также создавали необходимые предпосылки для сотрудничества. Он сказал: «Знаю, что в аудитории, заполненной моими сторонниками, царили бы те же чувства, что и здесь. Знаю, что эти чувства целиком принадлежат сенатору Клинтон. Она уникальная женщина, и ваши отношения с ней также уникальны». В то же время он высоко оценил поддержку сенатора Клинтон, заявив: «Мы с сенатором пришли к единодушному мнению, что наша страна требует перемен. Мне потребуется поддержка Хиллари на протяжении всей кампании. Мне также потребуется и ваша поддержка»<sup>27</sup>.

Не менее эффективно Обама использует общие ценности в целях заключения полезных союзов. Как писала *The New Republic* 25 июня 2008 года, отдельные шаги политики Обамы, например вывод войск из Ирака или отмена некоторых положений Закона о патриотизме,

находили живой отклик среди консерваторов. В статье под названием «The Rise of the Obamacons» журнал Economist отметил, что «...для многих консервативных республиканцев господин Обама олицетворяет ценности, о которых забыла их собственная партия, — прагматизм, компетентность, склонность руководствоваться рассудком, а не эмоциями». Консервативные издания, такие как журнал Insight Magazine (июль 2007 года) и The Atlantic (январь 2008 года), также выразили восхищение характером Обамы. Его умение напомнить об общих ценностях и идеалах окупилось многократно.

Работа Обамы с фондом HIV/AIDS является примером удачного апеллирования к совместно разделяемым ценностям, в результате чего удалось наладить контакты с людьми, не симпатизировавшими ему. Затронув тему борьбы со СПИДом в развивающихся странах, Обама привел слова пастора Рика Уоррена: «Если есть общие цели, можно и нужно работать с людьми, взглядов чьих по другим вопросам вы не разделяете». Обама обратился к религиозным консерваторам, отметив, что, расходясь в вопросе об абортах, они едины в том, что необходимо бороться со СПИДом. И для достижения результатов необходимо сотрудничество в данной области. Это вызвало всеобщее одобрение, и Обама наладил контакты со многими религиозными лидерами.

Тот же подход он использовал и на международной арене. В июне 2009 года, произнося обращенную к мусульманам программную речь, Обама подчеркнул исторические связи США с мусульманским миром. В частности он сказал следующее.

Я пришел сюда в надежде положить начало новым отношениям между США и мусульманским миром — отношениям, основанным на взаимном уважении и взаимных интересах. Уверен, что США и мусульманские страны могут сосуществовать, не испытывая взаимной вражды. У нас одинаковые ценности: стремление к прогрессу и жажда справедливости, терпимость и уважение достоинства всех людей.

...Для того чтобы двигаться вперед, мы должны открыто произнести слова, которые храним в глубине сердца и произносим лишь за закрытыми дверями. Надо приложить обоюдные усилия, чтобы услышать друг друга, учиться друг у друга, уважать друг друга и искать точки соприкосновения. Как написано в Коране, «Помни о Боге и говори правду». Именно это я буду пытаться делать — говорить правду, насколько хватит сил. Перед нами стоят большие задачи, и я твердо уверен, что общечеловеческие интересы окажутся важнее, чем разделяющие нас силы.

...Ислам всегда был частью истории Америки. Первой страной, признавшей США, стала Марокко. Подписывая договор в Триполи, президент Джон Адамс сказал: «США не враждебны законам, религии или обычаям мусульманства». Американские мусульмане внесли большой вклад в развитие нашей страны. Они воевали, работали в правительстве, боролись за гражданские права, основывали бизнес, учились в университетах, добывали награды на спортивных аренах,

*получали Нобелевские премии, строили самые высокие небоскребы и зажигали Олимпийский огонь.*

*Когда первый американский мусульманин был избран в конгресс США, он клялся соблюдать нашу Конституцию на том же священном Коране, который хранил в своей библиотеке один из отцов-основателей — Томас Джефферсон.*

*...Это не значит, что мы должны игнорировать существующие проблемы. Это означает прямо противоположное: мы должны посмотреть этим проблемам в лицо.*

Обама успешно подчеркнул общую историю, показав связи, о существовании которых многие просто не задумывались. Эта речь ознаменовала победу здравого смысла и создала предпосылки для успешного диалога и сотрудничества с лидерами ближневосточных стран.

### **Говорите понятно**

Выявляя и подчеркивая совместные ценности, опыт или историю, Обама всегда говорит понятным и доступным языком. Это помогает устанавливать контакт с аудиторией. В книге «Say It Like Obama and Win!» я подробно рассматривала ораторские приемы Обамы. В большинстве случаев политик использует терминологию, понятную слушателям и позволяющую установить контакт с аудиторией.

Например, выступая перед христианскими общинами, он приводит примеры, касающиеся веры. Особенно красноречиво с этой точки зрения выступление по



проблеме СПИДа перед религиозными группами, с которыми Обама расходится во мнении по поводу абортов. Он сказал: «Хотя мы никогда не сможем смотреть на все проблемы одинаково, но все мы, веря в истинность учения Христа, можем дружно трудиться над тем, чтобы отвести от людей бич СПИДа, бедности и другие угрозы — ведь все мы признаем это необходимым»<sup>28</sup>. Обращаясь к Христу, христианскому учению и христианам в своих призывах покончить с бедностью и СПИДом в развивающихся странах, Обама покоряет сердца верующих. Ему удалось убедить в необходимости сотрудничества даже некоторых консервативных христиан, хотя и не всех. Обама применяет этот прием с большим искусством, выступая перед разными аудиториями — от женщин до ветеранов.

### Говорите о будущем

«Смотреть в будущее» — этот принцип Обама неизменно использует для завоевания сторонников за пределами традиционного круга. Он говорил об этом во время выборов на пост президента Harvard Law Review, обращаясь к консервативно настроенной части аудитории: «Здесь присутствуют люди, которые по окончании университета возьмут на себя ответственность за эту страну. Если я обращаюсь к белому консерватору, желающему приумножить благосостояние страны, то уважение заставляет нас выслушать друг друга»<sup>29</sup>.

“ Еще один прием привлечения сторонников за пределами их традиционного круга состоит в том, чтобы смотреть в будущее. ”

По словам Джеральда Келлмана, нанявшего Обаму в середине 1980-х в качестве социального организатора, «принципиально важным был тот факт, что он не конфликтовал с людьми, не соглашавшимися с ним в каких-то случаях, поскольку понимал, что сотрудничать с ними придется долго и по многим вопросам»<sup>30</sup>. Продолжая придерживаться этой линии поведения, Обама предпочитает бесконфликтный стиль, когда только возможно; ведь завтра может понадобится сотрудничать с этими же людьми. Он не боится конфронтации или решительных действий, но старается не сжигать за собой мосты.

В Гарвардской юридической школе он всегда уклонялся от экстремальных мер и поступков: поддержки крайних консерваторов или активного участия в решении проблем с расовым подтекстом. Обама всегда старался оставаться над схваткой так долго, насколько возможно, зарабатывая репутацию «всеобщего примирителя» и мастера по преодолению барьеров.

### **Уважительно относитесь к потенциальным сторонникам**

Устанавливая контакты с людьми, не входящими в круг его постоянных сторонников, Обама сознательно подчеркивает уважительное отношение к ним, даже если не сходится во мнениях по ключевым вопросам, так как прекрасно понимает, что от этого зависит, получит ли он их поддержку.

Мало что может в такой же степени помешать налаживанию конструктивных взаимоотношений, как неуважение. Если люди почувствуют недостаточное

уважение к себе, то между вами немедленно вырастут стены и разверзнутся пропасти.

“ Обама прекрасно понимает, что получить поддержку можно лишь от тех людей, которые чувствуют к себе уважительное отношение.

Мало что может в такой же степени помешать налаживанию конструктивных взаимоотношений, как неуважение. ”

По мнению Обамы, проявление уважения к своим оппонентам вовсе не означает, что нужно отказываться от своих принципов, ценностей или убеждений. Уважительность и принятие чужой точки зрения — разные вещи. Обама отдает себе отчет в существовании разных точек зрения и твердо придерживается своих принципов, но при этом демонстрирует готовность к сотрудничеству в тех вопросах, где имеется единство мнений. Именно уважительное отношение к оппонентам позволяет ему заручиться их поддержкой и успешно сотрудничать. Там, где существуют разногласия, проявление уважения действует как целебная мазь на ноющую рану и вполне может привести к эффективному союзу или к плодотворному партнерству.

Изучение карьеры Обамы дает множество примеров того, как уважительное отношение к людям помогало ему завоевывать друзей и приобретать влияние. Пастор Первой баптистской церкви в Лилидейле, преподобный Алвин Лав, вспоминает, что, начиная свою деятельность в качестве социального организатора в середине 1980-х, Обама был совсем неопытным, но уже тогда неизменно проявлял к собеседникам уважение и всегда очень

внимательно их слушал. Обама «...спросил, что я считаю необходимым сделать в первую очередь, — вспоминал Лав. — Вместо того чтобы заниматься пустопорожней болтовней, он проявил искренний интерес к моему мнению о наиболее актуальных мероприятиях для общины, в сфере, например, общественной безопасности и занятости»<sup>31</sup>. Неизменно подчеркивая уважение к тяжелой повседневной работе лидеров общины, Обама сумел привлечь около пятнадцати священников к организации переобучения безработных и борьбе с торговлей наркотиками.

На втором курсе, когда Обама предложили выдвинуть свою кандидатуру на пост президента Harvard Law Review, он уже тогда демонстрировал неизменное уважение к оппонентам. Как вспоминает его однокурсница Кристина Ли, «...он всегда готов был вести переговоры с представителями консервативных группировок и находил общую отправную точку для беседы»<sup>32</sup>. По словам Беренсона, «...среди единомышленников Обаму выделяло то, что он никогда не пытался демонизировать оппонента». Например, «...он не спешил объявлять людей расистами за иное мнение по поводу компенсационной дискриминации». Обама получил поддержку консервативной части редакторов Review, которые «... были уверены в том, что, несмотря на принадлежность к противоположному политическому лагерю, он поведет себя честно»<sup>33</sup>.

Став президентом США, Обама продолжал использовать уважительное отношение к людям как средство влияния и приобретения друзей в неожиданных местах. Например, свою программную речь в июне 2009 года,

обращенную к мусульманам, Обама начал словами, задавшими тон выступлению.

*Для меня большая честь выступать в вечном городе Каире по приглашению двух уважаемых организаций. Более тысячи лет университет Аль-Азхар был средоточием исламского образования, и более сотни лет Каирский университет служит форпостом прогресса в Египте. Они являются символом гармонии традиций и прогресса. Я благодарен за гостеприимство гражданам Египта. Счастливы передать слова доброй воли от американцев и пожелания мира и процветания от мусульманских общин США: «Ассалям алейкум!»*

Слушатели в Египте и во всем мусульманском мире услышали в этих словах уважение, желание преодолеть традиционные барьеры и протянуть руку оппоненту. Обама продолжал.

*Как человек, изучавший историю, я осознаю цивилизационный долг перед исламом. Именно ислам — в таких заведениях, как университет Аль-Азхар, — пронес свет просвещения через века, проложив путь эпохе Ренессанса и Просвещения в Европе. Именно мусульманская цивилизация дала человечеству алгебру, магнитный компас, навигационные инструменты, искусство письма и печати, знания о том, как распространяются болезни и как их лечить. Исламская культура подарила нам величественные арки и парящие шпили, бессмертную поэзию и романтическую музыку,*

*изысканные тексты и медитации. На протяжении всей своей истории ислам словом и делом демонстрировал религиозную толерантность и поддержку расового равенства.*

Обама продемонстрировал уважение, воздав должное великим достижениям мусульман, подчеркнув исторические связи мусульман с Америкой и признав наличие (но не углубляясь в анализ) разногласий. Он заложил основу для продвижения в решении таких вопросов, как борьба с терроризмом и установление мира на Ближнем Востоке.

### **Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать**

Приобретение друзей Обама считает динамическим процессом. То есть приобретение одного друга ведет к появлению еще нескольких, поскольку вновь обретенный сторонник употребляет свое влияние для привлечения друзей. В результате число сторонников увеличивается, способствуя достижению поставленных целей.

“ Приобретение друзей Обама считает динамическим процессом. То есть приобретение одного друга ведет к появлению еще нескольких, поскольку вновь обретенный сторонник употребляет свое влияние для привлечения друзей. ”

На протяжении своей карьеры Обама демонстрирует замечательную способность: он убеждает людей сделать шаг навстречу, расширить сеть своих контактов и использовать их для поддержки его идей. Например, в 2003 году, когда Эмиль Джонс возглавил сенат штата Иллинойс, Обама убедил его поддержать изменения

в законодательстве, что положительно сказалось на его карьере. Когда Обама решил баллотироваться в сенат США, он искал поддержки у сенатора Терри Линка, игравшего с ним в гольф и покер. Линк был лидером Демократической партии в округе Lake County, и Обама надеялся, что он сможет убедить членов партии поддержать его кандидатуру. Линк обещал это сделать. Но коллеги по партии, которых он попросил поддержать Обаму, отреагировали бурно: «Ты спятил! Мы не можем его поддержать!» Но Линк проявил упорство: «Когда вы узнаете его так, как знаю я, то все как один захотите его поддержать». Линк с гордостью вспоминает, что именно в его округе Обама получил наибольший процент голосов на выборах в сенат США, выиграв во всех избирательных округах<sup>34</sup>.

Умение Обамы убеждать прошло проверку и во время президентской кампании. Тогда ему удалось убедить влиятельных и богатых друзей поддержать его. В частности он обратился за помощью к председателю Classic Residence by Hyatt and Transunion Перти Прицкер, принадлежавшей к чикагской семье Прицкеров — одной из богатейших семей Америки. Она использовала свои связи и собрала наибольшую сумму в избирательный фонд Обамы. Обама убедил оракула телевидения Опру Уинфри отказаться от практики невмешательства в политическую борьбу. В интервью Ларри Кингу в программе Larry King Live на телеканале CNN Уинфри поддерживала Обаму еще до того, как тот объявил о вступлении в президентскую кампанию. Причем она продолжала его поддерживать, несмотря на временное падение рейтинга своей программы. По словам Уинфри, «Обама

заслуживал, чтобы за него боролись». В 2008 году Опра организовала благотворительный обед в целях сбора средств на кампанию Обамы. Она часто появлялась на его предвыборных митингах, особенно на очень важном митинге непосредственно перед «суперпонеделником». Умение убедить и вдохновить друзей привлекать сторонников ему в помощь становилось ключевым фактором в критические моменты его карьеры.

### Не держите зла на людей

Еще один очень важный принцип, позволяющий Обаме увеличивать число своих сторонников, сводится к мудрости: не таить обиду. Он никогда не держал зла на людей, несогласных с его взглядами, не захотевших его поддержать или выбравших противоположный политический лагерь. Нежелание переводить дела на личностный уровень и таить недобрые чувства к людям позволило Обаме наладить контакты с могущественными людьми, ранее считавшимися его оппонентами. Когда такие личности появлялись на горизонте, Обама «втягивал» их в свою орбиту и добивался прекрасных результатов сотрудничества. Можно привести немало примеров эффективности такого подхода.

Рассмотрим пример с Уорреном Баффетом. Он выступил в поддержку Обамы на последнем этапе праймериз Демократической партии, когда стало очевидным, что Хиллари Клинтон не будет выдвинута кандидатом в президенты от Демократической партии. Баффета очень уважают в деловом мире, с его мнением считаются. Миллионы людей доверяют его суждениям по широкому кругу вопросов — от тенденций развития экономики



до оценки событий политической жизни. Действуя в соответствии с принципом «не держать камень за пазухой», Обама с удовольствием протянул руку Баффету, и это окупилось — доверие к нему в деловом мире сразу возросло.

Тот же принцип Обама широко применял и во время работы в сенате штата Иллинойс. Многие чернокожие законодатели в штате Иллинойс, в том числе Донна Троттер и Рикки Хендон, заставили Обаму пережить немало трудных минут. Они считали, что его нельзя считать «чернокожим» в полном смысле слова, поскольку его мать была белой и он учился в Гарварде. Сенатор Кимберли Лайтфорд вспоминала: «Мы с трудом решались проводить закрытые собрания фракции афроамериканцев, поскольку Донна и Рикки немедленно устраивали ему обструкцию». Многие наблюдатели объясняли этот конфликт завистью к харизме, образованию и высокой популярности Обамы. Тем не менее он не держал на них зла и впоследствии, продвигая законодательные инициативы, сотрудничал с ними. В итоге они оказали ему существенную поддержку на выборах в сенат США.

Вероятно, лучший пример эффективности принципа «не таить обиду» — отношения Обамы и экс-президента США Билла Клинтона. Многие наблюдатели отмечали, что во время президентской кампании 2008 года Билл Клинтон иронически отзывался об Обаме, называя его выдвижение кандидатом от Демократической партии «недоразумением», и даже позволял себе неприемлемые с расовой точки зрения высказывания. Клинтон неоднократно сравнивал выдвижение Обамы с походами на Белый дом борца за гражданские права Джесси Джексона,

не имевшими шансов на успех. С учетом этих событий наблюдатели предполагали, что Обама встанет на тропу войны и никакие отношения, кроме откровенной вражды, между политиками невозможны. Но Обама считал иначе. Он не держал зла и установил продуктивное партнерство с Биллом Клинтоном.

Это производит еще большее впечатление, если учесть широкий контекст отношений Обамы и Клинтона. Конфликт 2008 года получил большой резонанс; относительно меньше известна более ранняя история, когда тогдашний президент Клинтон нанес смертельный удар по амбициям молодого Обамы быть избранным в палату представителей Конгресса США. Обама впервые претендовал на кресло политика национального уровня, стремясь выиграть праймериз Демократической партии по выборам в палату представителей США у опытного Бобби Руша. Последний занервничал и попросил Клинтона поддержать его публично, хотя было известно, что Клинтон предпочитает не делать этого на этапе праймериз. Но в тот раз он согласился и окончательно похоронил надежды Обамы на участие в выборах: Руш выиграл праймериз при двукратном перевесе голосов.

Многие лидеры после этого затаили бы обиду на долгие годы. Однако верный своему принципу Обама, выиграв праймериз Демократической партии, обратился к Биллу и Хиллари Клинтон. Он понимал, как важна поддержка его кандидатуры Биллом и Хиллари для исхода выборов и для объединения рядов Демократической партии. Хиллари быстро откликнулась на это обращение, а Билл взял продолжительную паузу, прежде чем поддержать Обаму. Вместо того чтобы демонстрировать

обиду, Обама предпочел держать двери открытыми. Такая политика дала превосходный результат: демократы сплотились вокруг своего кандидата, и Обама выиграл президентские выборы с наибольшим числом голосов со времен победы Эйзенхауэра в 1952 году. Но и став президентом, Обама старался поддерживать хорошие отношения с Клинтоном. В частности именно ему была доверена миссия по освобождению американских журналистов, захваченных в Северной Корее, и нормализация отношений США с этой страной после проведения там ядерных испытаний вопреки международным запретам. Обама продолжал развивать отношения с Клинтоном, подчеркивая важность основанной последним Глобальной инициативы. Более того, Обама не устает подчеркивать уникальные возможности Клинтона. Он встречался с Клинтоном за завтраком в Белом доме. По словам пресс-секретаря Белого Дома Роберта Гиббса, между Клинтоном и Обамой сложились «доверительные отношения», и, поскольку лишь немногие понимают масштаб и характер проблем, встающих перед президентом США, «...президент Обама очень ценит советы президента Клинтона»<sup>35</sup>.

## Основные уроки

На протяжении своей чрезвычайно успешной карьеры Барак Обама демонстрировал умение находить сторонников за пределами привычного круга. Его способность привлекать к себе людей и превращать в сторонников даже бывших оппонентов расширила его электоральную базу, помогла получить помощь от влиятельных фигур американской политики и проложить дорогу к успеху.

Вспомните приемы и принципы, позволяющие Оба-ме добиваться широкой поддержки, и подумайте, как использовать их в своей деятельности лидера. В частности, обратите внимание на следующее.

- ☐ Не ограничиваюсь ли я только очевидными сторонниками?
- ☐ Какие влиятельные фигуры на политической арене могут помочь в реализации моих целей? Уделяю ли я достаточно внимания анализу распределения влияния?
- ☐ Могу ли я найти сторонников там, где это прежде казалось невозможным, и могут ли они способствовать достижению поставленных целей и укреплению моего лидерства?
- ☐ Всегда ли я знаю, где можно найти потенциальных друзей?
- ☐ Умею ли я находить обоюдовыгодные решения и использовать принцип «вместе/и»?
- ☐ Какие точки соприкосновения следует подчеркнуть, чтобы установить контакт с потенциальными сторонниками?
- ☐ Всегда ли я помню о будущем, пытаюсь привлечь на свою сторону вчерашних оппонентов?
- ☐ Проявляю ли я уважение к потенциальным сторонникам, не принадлежащим к привычному для меня политическому полю?
- ☐ Понимаю ли я, что лучше «один раз увидеть, чем сто раз услышать», и использую ли этот принцип для привлечения друзей?

- ☐ Стремлюсь ли я расширить число своих сторонников за пределами привычного для себя круга?
- ☐ Способен ли я не таить обиду? Если да, то кого из сторонников удалось таким образом привлечь? Укрепляет ли их поддержка мое положение лидера?
- ☐ Как лучше использовать потенциал сторонников из другого политического лагеря?

# Как создать и возглавить команду победителей

«А также руководителю избирательного штаба Дэвиду Плоуффу, ...нашему ведущему стратегу Дэвиду Аксельроду... и всей лучшей в истории политики команде — именно вы сделали это возможным, и я навсегда сохраню в душе благодарность за ваши жертвы во имя этой победы».

Барак Обама триумфально произнес эти слова в самом начале своей победной речи в ночь выборов 4 ноября 2008 года. Он только что совершил немыслимое — выиграл борьбу за пост президента США всего сорок лет спустя после того, как Мартин Лютер Кинг-младший произнес знаменитую речь «У меня есть мечта» в стране, где до сих пор ощущается межрасовое напряжение. Этот момент стал поворотным в американской истории. Тем не менее этот успех стал лишь одним из многих, завоеванных Обамой в результате его уникального

умения создавать и руководить высокоэффективными командами единомышленников.

“ Для Обамы не существует случайностей в формировании организационной культуры или обеспечении эффективной работы команды. ”

История успехов Обамы отнюдь не является случайной. Для него не существует случайностей в формировании организационной культуры или обеспечении эффективной работы команды. Успешный опыт работы социальным организатором, руководство журналом Harvard Law Review, ведение побившей все рекорды президентской компании и активная деятельность после вступления в должность показывали снова и снова, что Обама знает, как создать и заставить работать команду победителей.

В случае с президентской кампанией эффективность его команды подтверждалась целым рядом достижений — ростом электората, перекраиванием политической карты США, внедрением прогрессивных политических технологий, управлением национальной децентрализованной организацией с миллионами сторонников, и многими другими. Обама продемонстрировал уникальные навыки организации работы команды в соответствии со своими целями и видением. Наблюдатели высоко оценили ведение его избирательной кампании, обеспечившей точное донесение сообщений политика до избирателей, своевременное урегулирование проблем и максимально полное использование представлявшихся возможностей. Весьма примечательно также отсутствие внутренних конфликтов в его команде.

Пресса отмечала, что команда Обамы выглядела на редкость сплоченной; за все время в прессу протекло лишь несколько сообщений о внутренних разногласиях, никто из ведущих членов команды не ушел во время кампании, не возникало необходимости в пересмотре генеральной стратегии или основных тем и не было никаких внутренних скандалов<sup>1</sup>.

Своими успехами в создании и управлении эффективных команд на протяжении всей своей карьеры Обама обязан отнюдь не просто везению. Это результат использования высокоэффективных приемов и практики лидерства.

Каким же образом ему это удавалось? Какие именно приемы и принципы помогали создавать команды победительницы? Рассмотрим их более подробно.

### **Уделяйте внимание стилю и культуре команды**

Мы уже говорили о том, что команда — это не просто группа людей; команду отличает нацеленность на реализацию общих целей.

Пример Обамы доказывает, что лидер, стремящийся создать команду высочайшего класса, обязан не только четко сформулировать цели, но и разработать, внедрить и поддерживать устойчивую организационную культуру, способствующую работе команды. Под организационной культурой я понимаю совместно разделяемые ценности, убеждения, отношения, этику и философию, модели поведения, моральный климат, характерные для организации, группы, команды. Такая организационная культура не формируется сама по себе. Обама планомерно формирует культуру своей команды на основе своих



убеждений и ожидает, что все, кто работает непосредственно с ним, будут разделять эти убеждения, этические нормы и взгляды.

“ Пример Обамы доказывает, что лидер, стремящийся создать команду высочайшего класса, обязан не только четко сформулировать цели, но и разработать, внедрить и поддерживать устойчивую организационную культуру, способствующую работе команды. ”

Это особенно важно для Обамы, поскольку он считает необходимым действовать в рамках «лидерства, основанного на принципах». Его действиями в огромной степени руководят нравственные ценности. Впервые поставив цель выиграть президентские выборы, Обама заявил: «Мы попробуем делать некоторые вещи иначе и построим команду, отвечающую моим ценностям и тем ценностям, которые хочет видеть в своем президенте эта страна»<sup>2</sup>. При всей открытости к обмену идеями и готовности сотрудничать с людьми с самым разным мировоззрением Обама ищет таких сотрудников для своей команды, которые разделяли бы его ценности, а команда в целом отражала бы его мировоззрение, стиль и цели.

Одна из его базовых ценностей — поиск обоюдовыгодных решений, если только это возможно. Он высоко ценит единство и консенсус, позволяющие их находить. Именно в этом отличительные черты его лидерства, проявившиеся очень рано. Преподобный Алвин Лав, работавший с Обамой в Чикаго лидер общины, отмечал это: «Все, что я в нем вижу, отражает опыт социального организатора — умение достигать консенсуса, связь с людьми и умение прислушиваться к их нуждам,

постоянный поиск точек соприкосновения. Думаю, что Барак — социальный организатор от Бога, и то, чем он занимается сейчас (избирательная кампания в сенат США) — тоже социальная организационная деятельность. Просто в этот раз надо организовать большую по размерам общину»<sup>3</sup>.

Обама демонстрирует очень деловой подход к решению проблем, то есть «обоснованный, методичный, сосредоточенный и решительный». Он не выносит политических игр и сам не занимается ими, предпочитая прямые действия и «оставаясь над схваткой». Он не приветствует доносчиков в своей команде, поскольку слишком ценит гармонию и бесконфликтность как ключевые составляющие организационной культуры. Вот его позиция: «...я не выношу бессмысленных поступков, подковерной возни, интриг и предпочитаю заявить об этом совершенно недвусмысленно»<sup>4</sup>. Он крайне отрицательно относится к склокам и распрям. «Мы можем расходиться во мнениях, горячо спорить, но при этом не переходить на личности. Мы можем вести себя вежливо»<sup>5</sup>.

Обама требует совершенства от себя и других. Самоуспокоенность не для него, и в этом можно убедиться на всех этапах его карьеры. Например, как профессор права, он требовал от студентов тщательной подготовки и выдвигал высокие требования к их знаниям. Точно так же самоуспокоенность не характерна для организационной культуры его команд.

Обама добивается высокой эффективности своей работы, уделяя особое внимание удовлетворению потребностей горожан или избирателей. Операционный директор Бетси Майерс говорит, что «...он заявил, что

хочет вести нашу кампанию как деловое предприятие». А это значит, что «покупателей» следует обслуживать по высшему разряду<sup>6</sup>.

Среди других высоко ценимых Обамой ценностей — инновационность и логическое мышление. Он получает глубокое удовлетворение от роли лидера. Он любит тестировать различные предположения, задавая вопрос «А почему нет?» Он любит выдвигать инновационные идеи, после тщательного обдумывания предлагать вещи, которые никто раньше не делал. Ценил нетривиальные и творческие идеи за их жизнеспособность, тщательно изучает опыт прошлого. Обама проявляет эти черты на всех этапах карьеры. Даже когда он преподавал право в Чикагском университете, достаточно было немного понаблюдать за тем, как он принимает экзамены, поощряя логическое мышление студентов и побуждая оценивать традиционные гипотезы с нестандартных точек зрения. Это стало фирменным знаком его лидерского стиля. Безусловно, инновационный подход сыграл немалую роль в успехе президентской кампании 2008 года.

Для Обамы характерно быстрое принятие решений. Он не позволяет эмоциям влиять на этот процесс. Сюзен Райс, назначенная Обамой представителем США при ООН, специально отметила этот факт, объясняя, почему Обама потребовалось больше времени, чем другим политическим лидерам, для того чтобы сформулировать позицию США по поводу введения российских войск в Грузию в 2008 году. По ее словам, «...он не слишком доверял первоначальным сообщениям о ходе конфликта, считая их предвзятыми либо по отношению к России, либо по отношению к Грузии»<sup>7</sup>. Обама методично

анализирует принимаемые решения. Дэвид Аксельрод разделяет это мнение, подчеркивая: «Он очень методично анализирует решения. Он задает множество вопросов, вовлекая своих собеседников в активное обсуждение различных вариантов. И только после этого принимает окончательное решение, от которого уже не склонен отступать»<sup>8</sup>.

Обама известен тщательным планированием будущих действий. Он давно славится весьма эффективным и организованным проведением совещаний, благодаря досконально проработанной повестке дня и контролю за соблюдением темы обсуждения.

Коллеги вспоминают, что во время работы социальным организатором в Чикаго Обама тщательно готовил встречи представителей общины Алтгелд Гарденс с городскими чиновниками, от которых зависело выделение финансирования на нужды общины. Обама четко выделял приоритетные темы предстоящего разговора, проговаривал идеи и замечания, которые следует изложить, проводил репетицию выступлений участников. После встречи он кратко отмечал достигнутые успехи и допущенные промахи, используя эту информацию для планирования последующих встреч.

Наконец, Обама считает первоочередной задачей разработку четкого и ясного видения для руководимых им команд и организаций. Он рисует «большую картину» и определяет цели, а затем намечает этапы их достижения. Предпочитая сконцентрироваться на глобальных целях, Обама отбирает членов команды, способных работать автономно. Он как-то сказал ведущему программы Meet the Press Тиму Руссерту: «Я не операционный

директор». Далее он пояснил, что это означает применительно к должности президента США: «Президент не обязан следить за тем, чтобы соблюдались графики встреч, или вовремя составлялись важные документы. Он отвечает за разработку видения и направлений развития целой страны»<sup>9</sup>. Обама известен умением отбирать дееспособных лидеров и наделять достаточными полномочиями для решения текущих вопросов с тем, чтобы самому сконцентрироваться на разработке видения и обеспечению продвижения всей команды к заданным целям.

Возможно, в большей мере, чем другие лидеры, Обама наделен глубокой восприимчивостью по отношению к своим ценностям, мировоззрению, лидерскому стилю, поставленным целям. Все это он учитывает при отборе членов команды. Он знает, что формирование уникальной команды предполагает нечто большее, чем определение перечня необходимых знаний и навыков, а также отбор наиболее подходящих кандидатур. Он отбирает членов команды, разделяющих его цели, ценности и мировоззрение и способных работать в стиле, совместимом с его собственным лидерским стилем.

## **Определяйте приоритеты**

Следующий шаг в формировании команды победителей, по мнению Обамы, состоит в определении ключевых приоритетов деятельности группы или организации по возможности на наиболее раннем этапе формирования. Какие цели нужно поставить, чтобы реализовать свое видение или миссию? В постановке целей на 2007-08 гг. Обама был предельно конкретен: он хочет выиграть

президентские выборы и провести кампанию под лозунгом необходимости перемен. С самого начала он твердо знал, в каком направлении идти, что и помогало ему правильно определить цели и задачи, для реализации которых следовало собрать эффективную команду.

“ С самого начала Обама твердо знал, в каком направлении идти, что и помогало ему правильно определить цели и задачи, для реализации которых следовало собрать эффективную команду. ”

По воспоминаниям Валери Джаррет, Обама заявил, что «...если он собирается это сделать, то хотел бы быть уверенным в том, что это будет совершенно особая кампания, соответствующая принципу “снизу вверх”, а не “сверху вниз”».

«Как человек, работавший социальным организатором, — рассказывает Обама, — я совершенно убежден, что если вы призываете людей включиться в общее дело, если вы не пытаетесь вести избирательную кампанию как кампанию по продаже какого-нибудь мыла, но вместо этого говорите «это ваша кампания, и вы можете вести ее по вашему усмотрению», тогда мы действительно изменим электоральную карту»<sup>10</sup>. Исходя из этого видения, Обама решил, что ему потребуются высокоэффективный фандрайзер, талантливый руководитель избирательного штаба, выдающийся политический стратег, специалист по технологиям. Соответственно он набирал членов команды.

После вступления в должность Обама показал такое же блестящее мастерство определения приоритетов — восстановления экономики, финансовая стабилизация, здравоохранение, технологии и охрана окружающей

среды. В случае если для выполнения какой-либо функции официальной должности не было, Обама ее создавал. Таким образом он создал должность ведущего менеджера по технологиям, назначив на нее Аниша Чопра. Точно так же он создал еще несколько должностей в соответствии с изменившимися приоритетами. Например, ввел в состав кабинета представителя США при ООН, подчеркнув свое намерение достичь, как было сказано в его послании ООН от 23 сентября 2009 года, «нового уровня взаимодействия» с этой организацией. Четко определив собственные приоритеты, Обама продолжил формирование своей команды победителей.

### **Определите идеальный набор знаний и умений**

Еще один прием Обамы по формированию команды победителей заключается в точном определении того, какими знаниями и умениями должны обладать ее члены, чтобы добиться успеха. К знаниям и умениям относятся опыт профессиональной деятельности, профессиональные достижения, образование, жизненный опыт. Обама также учитывает, как это было в случае с выбором сенатора Джо Байдена на должность вице-президента, сможет ли кандидат дополнить его собственные навыки и умения. Опыт Байдена в сфере международных отношений компенсировал относительную неопытность Обамы в этой области.

“Анализируя составы команд, которые Обама формировал на разных этапах своей карьеры, можно проследить за его методикой подбора лидеров, способных вместе составить выигрышную комбинацию навыков, опыта и способностей.”

Анализируя составы команд, которые Обама формировал на разных этапах своей карьеры, можно проследить за его методикой подбора лидеров, способных вместе составить выигрышную комбинацию навыков, опыта и способностей. Например, список приглашенных на собрание в конце 2006 года, посвященное обсуждению перспектив президентской кампании, отражает его представления об идеальном наборе знаний и умений членов команды. В частности были приглашены опытные стратеги Дэвид Аксельрод и Дэвид Плоуфф, Роберт Гиббс (ответственный за связи с общественностью), бывший руководитель аппарата Тома Дэшла, давно работающий на Капитолийском холме Пит Роуз, Марти Несбит, заместитель Плоуффа Стив Хильдебранд, давний друг семьи Обамы Валери Джаррет, работавшая в свое время с мэром Чикаго М. Дэйли. Многие из этих людей работали с Обамой раньше — он знал их и доверял им. Они стали «закаленными ветеранами», и от них очень многое зависело. Дэвид Аксельрод и Валери Джаррет консультировали Обаму и во время предшествующих кампаний. Плоуфф, деловой партнер Аксельрода, имел большой опыт политической деятельности, включая работу с Диком Гебхардтом, бывшим главой демократического большинства в палате представителей. Стив Гильдебрандт работал с бывшим главой большинства в Сенате Томом Дэшлом. Пит Роуз был руководителем аппарата Дэшла, а затем руководителем аппарата Обамы в сенате. Роберт Гиббс некоторое время проработал с Джоном Керри, а затем также работал в аппарате Обамы. Собрав в своей команде людей со столь разнообразными навыками и умениями, Обама сделал возможной реализацию поставленных целей.



## Соберите идеальную команду

Старая поговорка гласит: «Сила цепи определяется самым слабым ее звеном». Она вполне отражает подход Обамы к формированию команды. Он известен умением окружить себя лидерами высочайшего класса. В частности он так объяснял свою философию выбора соратников: «У меня нюх на таланты... Поэтому я нанимаю лучших людей. Кроме того, я чертовски самоуверен, поэтому не боюсь привлекать самых умных сотрудников, даже если они умнее меня. Если вы найдете по-настоящему умных людей, сконцентрированных на реализации вашей миссии, вы сможете добиться чего угодно»<sup>11</sup>.

Дэвид Аксельрод сделал примерно такие же выводы, отметив, что когда настало время выбрать вице-президента, «... находились люди, которые говорили «Ну ты же не хочешь Джо Байдена, поскольку Джо уже давно в политике. Он по всем вопросам имеет свое мнение. Он — сильная личность». Но Обама сказал: «Ничего подобного. Джо — именно тот, кто мне нужен». Он прекрасно себя чувствует в окружении ярких личностей. Он не боится конкуренции. Наоборот, он наслаждается этим»<sup>12</sup>.

“ Не удивительно, что Обама выявляет людей, которых считает лучшими в своей области, и пытается привлечь их к совместной работе. ”

В свете этого не удивительно, что Обама выявляет людей, которых считает лучшими в своей области, и пытается привлечь их к совместной работе. Он поступал так на протяжении всей своей карьеры. Например, во время первой избирательной кампании в сенат штата Иллинойс Обама специально выяснял имена лучших

адвокатов по гражданским делам, которые могли бы опротестовать подписи на выборных листах его конкурентов от Демократической партии. Опыт юриста сделал свое дело, и конкуренты были дисквалифицированы. Вплоть до президентской кампании Обама сохранил эту привычку работать только с лучшими из лучших; ярким примером служит привлечение сооснователя сети Facebook Криса Хьюза и партнерство с компанией Apple, чтобы обеспечить безопасность iPod-кампании для его сторонников. Вступив в должность президента, Обама продолжал следовать этому принципу. Отметим, что высокопоставленные лидеры в его администрации имеют в своем послужном списке Нобелевские премии, стипендии Родса, университеты из Лиги плюща, а также являются наиболее выдающимися и новаторскими представителями мира политики и бизнеса.

### **Обеспечьте слаженную работу**

Хотя Обама стремится работать и заключать союзы с лучшими из лучших, имеющими достойный послужной список, но при этом он уделяет огромное внимание тому, чтобы каждый член команды разделял его ценности и уважал организационную культуру. Он хочет иметь рядом людей, объединяющих в себе все эти качества. «Очень важно иметь сплоченную команду, — говорит Обама, — то есть круг людей, стремящихся сотрудничать друг с другом и неконфликтных». Приглашая кого-то на работу, Обама с самого начала недвусмысленно говорит о важности организационной культуры и совместно разделяемых ценностей<sup>13</sup>. С его точки зрения, способность принять организационную культуру

и систему ценностей является весьма важным вопросом при утверждении нового члена команды.

“ Хотя Обама стремится работать и заключать союзы с лучшими из лучших, имеющими достойный послужной список, но при этом он уделяет огромное внимание тому, чтобы каждый член команды разделял его ценности и уважал организационную культуру. ”

Это подтверждается даже беглым взглядом на круг ближайших советников кандидата в президенты. Newsweek писала, что «...Аксельрод прекрасно умеет слушать и весьма прозорлив, но в нем нет ничего от рубахи-парня или политического интригана»<sup>14</sup>. Эта характеристика прекрасно соответствует стилю лидерства Обамы и той организационной культуре, которую он хочет создать в своей команде. Руководитель избирательного штаба Обамы Дэвид Плоуфф считается человеком «спокойным и немного скучным... Плоуфф хорошо соответствует жесткой самодисциплине кандидата, и оба они (Обама и Плоуфф) устанавливают этические стандарты кампании, которые сотрудники штаба охарактеризовали девизом “Обама без драмы”»<sup>15</sup>. Говоря об Обаме, Крис Хьюз заявил: «Я привязан к Бараку прежде всего как к человеку. Просто так случилось, что он политик»<sup>16</sup>. И для Обамы, и для Хьюза приверженность культурным ценностям имеет большое значение.

“ Обама позаботился о том, чтобы недвусмысленно довести до будущих коллег свои ожидания по поводу их работы, а также предупредил, что немедленно устранит из команды любого, кто изменит базовым ценностям и той модели поведения, которую он хочет установить. ”

Примечательно, что Обама мало полагается на судьбу. На этапе набора сотрудников он позаботился о том, чтобы недвусмысленно довести до будущих коллег свои ожидания по поводу их работы, а также предупредил, что немедленно устранил из команды любого, кто изменит базовым ценностям и той модели поведения, которую он хочет установить. Он часто встречается один на один с потенциальными членами команды, чтобы рассказать о ценностях и культуре его команды, в том числе о девизе «не делать драмы» и о своих требованиях стремления к совершенству, неконфликтности и сотрудничеству. Сьюзен Райс, советник Обамы по внешнеполитическим вопросам, сейчас работающая представителем США при ООН, вспоминала, что, когда Обама нанимал ее на работу, то четко дал понять необходимость следовать его «не делать драмы» культуре. «Это означает, что люди улаживают свои проблемы и конфликты за пределами команды. Никто не станет терпеть коллег, стремящихся подставить тебе подножку или уколоть»<sup>17</sup>. Эти правила редко кто нарушает именно потому, что в коллективе существует нетерпимость к отступлениям от организационной культуры.

Когда в январе 2007 года Обама вел переговоры с Бетси Майерс по поводу назначения ее менеджером избирательного штаба, то выдвинул три простых условия: вести избирательную кампанию с уважением к людям, строить кампанию снизу вверх и, наконец, не делать драм<sup>18</sup>. Требование ко всем членам команды разделять организационную культуру и уважать моральные ценности принесло очень хорошие результаты. По наблюдениям обозревателя журнала Time, во время президентской

кампании 2008 года, «...Команда, которую собрал Обама, представляла собой группу людей, никогда раньше не работавших друг с другом, но ведших себя так, как будто они всю жизнь были коллегами. Они работали так, как должны были. Поэтому избирательный процесс двигался гладко. Обама объяснял основы организационной культуры, делился своими ожиданиями и незамедлительно расставался с теми, кто этого не разделял. Ему с самого начала удалось установить высокий уровень лояльности к организационной культуре, что и помогало плавно продвигаться вперед.

По словам друга Обамы со времен Гарвардской юридической школы Мишеля Фромана, тот «...выдвинул идею о том, что, если будет баллотироваться, то хотел бы провести избирательную кампанию с относительно небольшой сплоченной командой». Обама также подчеркнул, что неважно, насколько беспорядочно развивается кампания, в ней обязательно должен быть, как он выразился, «остров спокойствия»<sup>19</sup>. В этом ему очень помогли его лидерские приемы и практика. Он также постоянно предпринимал усилия для сохранения морального климата в коллективе. Например, когда один из работников штаба (относившийся к «вспомогательному персоналу») вызвал скандал в разгар избирательной кампании, неподобающе отозвавшись о Хиллари Клинтон, Обама немедленно отреагировал: «Я не желаю, чтобы вы, парни, действовали на свой страх и риск, и, цитирую, «оберегали меня от того, что вы делаете». Я говорю это громко и открыто — никаких недомолвок, никаких тайных знаков». Он категорически настаивал на том, чтобы его команда вела борьбу честно, и подвел итог: «Я смотрю на

каждого из вас. Если вы чувствуете, что близки к тому, чтобы преступить черту, то надо не защищать, а просто спросить меня»<sup>20</sup>.

Способность Обамы добиться того, чтобы члены его команды разделяли его моральные ценности и организационную культуру, на протяжении всей карьеры помогала ему формировать сплоченные, высокоэффективные коллективы.

## **Выбирайте достойных партнеров**

Еще один прием, помогавший Обаме формировать команды победителей, состоит в том, что при прочих равных условиях он выбирает тех членов команды, чье назначение — в результате предшествующего жизненного опыта или образования — служит своего рода месседжем обществу. Вспомним, например, выбор Обамой человека, который мог бы внести свежую струю в работу с массмедиа в ходе избирательной кампании. 24-летний сооснователь Facebook Крис Хьюз отвечал основным требованиям: он имел необходимую квалификацию и опыт работы, был одним из лучших в своей области, готов был принять базовые ценности, культуру и рабочий стиль команды, видение Обамы. Выбирая между Крисом Хьюзом и другим кандидатом, также удовлетворявшим всем необходимым требованиям, Обама прозорливо понял, что выбор в пользу того или иного кандидата станет своего рода сигналом общественности и команде. В случае с Хьюзом его приглашение на работу должно было сигнализировать, что лучшие представители молодого поколения избирателей стремятся сотрудничать с ним. Практически это было почти программное заявление. Этот

факт свидетельствовал о том, что Обама знаком с виртуальным миром, интересующим в первую очередь молодежь, а также о том, что в кампании будут задействованы самые прогрессивные технологии. Такой сигнал имел множество положительных последствий. Например, он помогал привлечь внимание молодежи, создавал прекрасный информационный повод и укладывался в общую стратегию проведения кампании под флагом перемен.

После вступления в должность Обама также неоднократно использовал этот прием. Назначая представителя США при ООН, Обама отдал предпочтение Сьюзен Райс, которая удовлетворяла всем необходимым требованиям. Примечательно то, что ее назначение стало дополнительным сигналом другим мировым лидерам. Райс, получившая стипендию Родса и сделавшая блестящую карьеру в академической среде, в том числе в Оксфордском и Стэнфордском университетах, добилась успеха и в мире бизнеса (консалтинговая фирма McKinsey & Company). Она воплощала образ сильной женщины, а Обаме необходим такой пример, поскольку он отстаивает права женщин во всем мире. Кроме того, Райс — молодая мать, которая иногда берет своего малыша в Министерство иностранных дел и там кормит его грудью в перерывах между выполнением обязанностей помощника государственного секретаря по делам стран Африки, а также раздает интервью, из которых следует, что ее не волнует, кто и что думает обо всем этом. Все это также работает на образ сильной, успешной женщины.

В свете всего этого можно представить, каким мощным меседжем стало назначение Райс как раз перед совещанием с представителями стран, известных

угнетением прав женщин. Кроме того, Райс преподавала студентам разных национальностей в Оксфордском университете и глубоко понимала особенности других культур и мировоззрений в разных странах мира. Назначив Райс представителем при ООН, Обама сигнализировал миру о своем желании играть более активную роль в международной политике. Этот месседж создал Обама определенный имидж и предварил повестку дня его встреч с мировыми лидерами задолго до того, как Обама или Райс успели их назначить.

Этот же принцип прослеживается во многих назначениях, произведенных Обамой; в том числе в назначении Сони Сотомайер первым в истории членом Верховного суда латиноамериканского происхождения, что стало месседжем для национальных меньшинств об их вовлеченности в государственную деятельность. Дочь испанских иммигрантов Хильда Солис получила назначение на должность министра труда, что указывало на озабоченность Обамы проблемами иммиграции. Лауреат Нобелевской премии Стивен Чу был назначен министром энергетики, что отражало стремление Обамы к инновациям и внимательное отношение к насущным проблемам охраны окружающей среды.

### **Воспользуйтесь преимуществами мощного мозгового штурма**

Можно выделить и еще одну причину успешной деятельности команд Обамы — они открыты для инноваций и способны использовать новые идеи для эффективного решения долгосрочных или сложных проблем. Высокий уровень использования инноваций обусловлен



различными причинами. Например, лидер с удовольствием включает в свои команды людей с разным жизненным опытом и целями, из-за чего некоторые обозреватели считают, что он предпочитает формировать «команды соперников». Кроме того, Обама создает моральную атмосферу, поощряющую участие каждого, логическое мышление и обмен идеями.

“ Команды Обамы добиваются успеха потому, что открыты для инноваций и способны использовать новые идеи для эффективного решения долгосрочных или сложных проблем. ”

Обама выигрывает от всестороннего анализа гипотез, разнообразных точек зрения, мощных мозговых штурмов, проводимых с участием очень талантливых и разносторонних специалистов. При таких условиях инновации становятся центром работы его команд.

Однако в этом есть и определенные трудности. Предположения о том, что Обама специально сводит в одной команде потенциальных соперников, зрелых и состоявшихся людей со своими устоявшимися мнениями несколько преувеличены. Как мы уже видели, обязательным условием является разделение всеми членами команды базовых ценностей и организационной культуры, которую Обама считает приемлемой. Члены команды должны также разделять его видение. Однако в этих рамках Обама выигрывает от сравнительно широкого разнообразия мнений и точек зрения; ведь они высказываются одаренными и зрелыми людьми, сосредоточенными на реализации одних и тех же целей, преданными своей команде и ее миссии.

Обама выигрывает от всестороннего анализа гипотез, разнообразных точек зрения, мощных мозговых штурмов, проводимых с участием очень талантливых и разносторонних специалистов.

### **Делегируйте полномочия, четко распределяйте обязанности и функции**

Обама также добивается успеха в создании команд-победителей, поскольку формирует их четкую организационную структуру в соответствии со своим лидерским стилем. Он предпочитает сосредотачиваться на глобальных задачах и прекрасно в них разбирается. Затем он разрабатывает свое видение решения ключевых проблем и определяет этапы продвижения к поставленным целям. Обеспечивая постоянный контроль реализации поставленных целей, он не упускает из виду глобальную стратегию и никому не перепоручает стратегические вопросы. Таким образом, он стремится работать с высокоэффективными и дееспособными лидерами, делегируя им необходимые полномочия и необходимую степень самостоятельности.

“ Обама также добивается успеха в создании команд-победителей, поскольку формирует их четкую организационную структуру в соответствии со своим лидерским стилем. ”

Конечно, не существует единой организационной схемы распределения функций и ответственности, которая подходила бы всем командам или организациям. Ключ к успеху Обамы не в том, что ему удалось найти идеальную организационную структуру, подходящую

всем лидерам на все случаи жизни, но в том, что он адаптировал организационную структуру к своему лидерскому стилю, организационной культуре и миссии. С его точки зрения, децентрализация функций и ответственности вполне соответствует этим целям. Во время президентской кампании 2008 года достаточно обычными были заявления ключевых фигур из его штаба (например, Криса Хьюза) о том, что они не встречаются с Обамой каждый день. Хьюз объяснил, что после того как кампания набрала ход, он не слишком часто общался с политиком, поскольку «...он знал нас и то, что наши идеи работают»<sup>21</sup>.

Высокая степень децентрализации и самостоятельности ключевых сотрудников сыграла положительную роль, поскольку Обама четко распределил функции и установил систему ответственности в своей команде. Существует ясность относительно того, кто отвечает за конкретную задачу и как оценить эффективность ее выполнения. Во время избирательной кампании, когда те или иные меры не приносили результата, система ответственности давала четкий ответ на вопрос, кто в этом виноват. Если лидер стремится создать высокоэффективную команду, то простой принцип четкого распределения ответственности и функций, периодической отчетности за результаты предпринятых мер принесет большую пользу. Успех Обамы показывает, насколько значимы эти правила для формирования дисциплинированной и эффективной команды.

## Основные уроки

Барак Обама стал успешным лидером во многом благодаря эффективной работе команд, которые он возглавлял. Он в совершенстве овладел искусством формирования команд-победительниц. При этом он использует множество разнообразных приемов — в том числе четкое установление приоритетов, выделение ключевых обязанностей, определение оптимального сочетания навыков и умений для решения текущих задач, достойная оценка необходимого опыта, делегирование необходимых полномочий ключевым сотрудникам — которые, взятые в совокупности, позволяют постоянно создавать команды, добивающиеся отличных результатов.

Оценивая приемы и практики, позволяющие Обаме формировать команды-победительницы, подумайте о том, насколько они могут пригодиться вам для формирования собственного стиля лидерства. Обратите особое внимание на следующие вопросы:

- ☐ Представляю ли я себе свои приоритеты?
- ☐ Знаю ли я, в чем особенности моего лидерского стиля? Представляю ли я, какую организационную культуру хочу создать?
- ☐ Могу ли я правильно оценить, как компоненты организационной культуры и особенности моего лидерского стиля повлияют на характеристики ключевых сотрудников моей команды?
- ☐ Каковы основные сферы ответственности за работу команды? Определил ли я оптимальное сочетание знаний и навыков, требуемых для успешной

работы команды? Выбрал ли я сотрудников, в совокупности обладающих оптимальным набором знаний и умений?

- ☐ Знаю ли я лучших членов команды? Имеют ли они опыт работы, идеально соответствующий их функциям?
- ☐ Уверен ли я, что члены команды способны представить необходимое разнообразие взглядов на проблему с тем, чтобы выбрать лучшее решение? Будет ли успешным мощный мозговой штурм при данном составе сотрудников?
- ☐ Дал ли я достаточные полномочия ключевым сотрудникам? Четко ли определены их задачи и ответственность?
- ☐ Какой месседж для окружающих несут те или иные назначения в моей команде?

# От эффективной работы к единой команде

*«Свистать всех наверх!»*

Каждому приходилось слышать этот призыв о помощи, когда важную работу необходимо сделать очень срочно. Многие, слыша эти слова, представляют матросов в форме, сломя голову несущихся на верхнюю палубу. Этот призыв означает, что на счету каждая минута, и от каждого требуется максимальная и немедленная отдача. Энергичная и сосредоточенная команда ждет приказа своего капитана. Они застыли на месте с закатанными рукавами, готовые к упорной работе ради поставленной цели. Даже юнга в конце шеренги матросов тянется вперед в нетерпении, ведь он знает, что небольшое усилие его слабых мускулов может оказаться необходимым команде, чтобы успешно завершить работу. Конечно, он знает, что не сможет сделать столько же, сколько другие. Но он также знает, что даже эта малость может оказаться спасительной для команды.

Барак Обама умеет организовать не просто высокоэффективную работу, а работу в режиме «свистать всех наверх». Для нее характерна высокая самоотдача, сплоченность, преданность идеям, горячее стремление членов команды отдать свои знания для достижения поставленной цели.

Как мы уже говорили, для Барака Обамы не существует «случайной» организационной культуры. Понимая ее ключевую роль в достижении поставленной цели, он методически внедряет ключевые элементы организационной культуры в своей команде, помогая людям сосредоточиться на конечных целях и при этом опираться на общие моральные ценности. В главе 5 «Создать и возглавить команду победителей» мы рассмотрели основные принципы и приемы, позволявшие Обаме создать корпоративную культуру, способствующую высокоэффективной работе. В этой главе мы рассмотрим аспекты организационной культуры, непосредственно связанные с президентской кампанией 2008 года, — в частности, феномен «свистать всех наверх».

Обама верит в способности обычных людей и неоднократно благодаря своим лидерским качествам вдохновлял их на те или иные действия, поощрял «брать дело в свои руки», инициировать перемены. Обама практиковал этот подход уже с середины 1980-х годов, когда работал социальным организатором в Чикаго. Он готовил обитателей социального жилья в общине Алтгелд Гарденс к общению с чиновниками для получения средств под программы, удовлетворяющие нужды жильцов<sup>1</sup>. Лоретта Огюстин-Геррон, работавшая в проекте по развитию общин в Чикаго, вспоминала: «Обама говорил:

вы должны сделать это правильно... Привлеките общину вместо того, чтобы пытаться ее обойти. Привлекайте людей, даже если кто-то вам не нравится. Вы должны объединить людей. Если вы кого-то обходите, то ослабляете свои позиции. Если вы встречаетесь за закрытыми дверями и принимаете решения за людей, то они никогда не смогут взять на себя решение собственных проблем»<sup>2</sup>.

Точно так же в президентской кампании 2008 года Обама постоянно подчеркивал необходимость создать широкое, идущее снизу движение, способное вдохновить множество энергичных людей инициировать перемены. Он хотел сделать свою кампанию привлекательной для множества участников, достаточно децентрализованной для того, чтобы они брали в свои руки работу в своих регионах, но при этом преследовали общие цели.

“ Обама доказал, что умеет создавать команды победителей и формировать корпоративную культуру. Культура «свистать всех наверх» стала одной из отличительных черт его кампании. ”

Культура «свистать всех наверх» стала одной из отличительных черт его кампании и помогла завоевать победу.

Чем отличается культура «свистать всех наверх»? Почему она помогла Обаме выиграть президентские выборы? Какие принципы и приемы лидерства позволили ему создать, внедрить и поддерживать эту культуру в своей команде? Какие уроки можно извлечь из этого опыта? Поищем ответы на эти вопросы вместе.



## Основные составляющие культуры «свистать всех наверх»

В главе 5 мы рассматривали приемы Обамы создания команды победителей. На примере конкретной избирательной кампании проанализируем формирование культуры «свистать всех наверх», отлично послужившей целям Обамы. Эту культуру отличают несколько ключевых составляющих.

“ Отличительный признак культуры «свистать всех наверх» — глубокая преданность членов команды общим целям. ”

К ним относится, например, преданность общим целям. Энергичность и приверженность команде действительно отличали членов команды Обамы. Выиграв праймериз Демократической партии, политик прокомментировал этот аспект своей кампании и особенность командной культуры. Когда Стив Крофт спросил, действительно ли он верил в эту историческую победу, Обама ответил: «...Я никогда не сомневался, что это произойдет. Я никогда в этом не сомневался, если только нам удалось бы мобилизовать энергию наших сторонников, которой переполнен и этот стадион». (Инвеско Филд в Денвере, где происходил разговор с Крофтом после выступления Обамы перед сторонниками. — *Примеч. пер.*)

Еще одна очень важная составляющая культуры «свистать всех наверх»<sup>3</sup> — продуманные действия лидеров, поощряющих сотрудников решать текущие проблемы. В условиях такой культуры сотрудники чувствуют, что их усилия замечают и ценят. Обама это удастся

особенно хорошо. Советник по внешней политике Сьюзен Райс, работающая сейчас представителем США при ООН, говорит, что Обама «...умеет дать понять окружающим, что их мнения услышаны и учтены. Поэтому, даже если вы отстаивали вариант решения, отвергнутый после обсуждения, вы все равно чувствуете, что ваши соображения принесли пользу; после этого вам гораздо проще проявлять энтузиазм при выполнении принятого решения»<sup>4</sup>.

Особо приветствуются оригинальные и нестандартные решения. Обама всегда готов выслушать нетривиальное предложение и всячески поощряет обмен свежими и оригинальными идеями. Культура «свистать всех наверх» прекрасно отражает эти предпочтения.

Кроме того, такая культура вдохновляет людей отдать свои уникальные таланты и способности для достижения поставленных целей. Сторонники и члены команды твердо верят в то, что их вклад в общее дело (неважно, большой или маленький) может сыграть важную роль.

Примечательно, что в культуре «свистать всех наверх» отсутствует аспект карьеры. Лидер поощряет совершенствование сотрудников, расширение их кругозора, предоставляя для этого соответствующие возможности. Глобальный девиз культуры «свистать всех наверх» звучит так: «Все вместе к общей цели, и каждый делает, что может».

*Хотя составляющие культуры «свистать всех наверх» наиболее ярко проявились в президентской кампании Обамы, он долгое время считал, что она способна высвободить безграничный потенциал сторонников для достижения*

последних целей. Обама искал пути мобилизации сторонников для инициирования изменений еще со времен участия в студенческом движении против апартеида в колледже и работы социальным организатором в Чикаго. Как-то он сказал: «Необходимо направить всю эту энергию на реорганизацию общины. [...] Сейчас особенно актуален вопрос о получении общиной финансирования. Но при этом нельзя рассматривать избирателей или общины просто как потребителей, получателей выгоды от грядущих перемен. Для политиков и прочих лидеров настало время сделать следующий шаг и считать граждан непосредственными вершителями этих перемен. [...] Наша цель состоит в том, чтобы вдохновить людей на построение чего-то большего»<sup>4</sup>.

Для наблюдателей, находящихся под впечатлением сплоченности, энтузиазма, лояльности и единства команды Обамы во время избирательной кампании, стоит отметить, что культура «свистать всех наверх» обладает самовозобновляемостью. Поощряя участие каждого, она стимулирует энтузиазм и лояльность, а на этой основе формирует самоотдачу и преданность. Помимо поощрения развития своих способностей и навыков, организации переобучения и прочих обучающих мероприятий, культура «свистать всех наверх» помогает увеличить численность активных участников, самостоятельно участвующих в работе и привлекающих, а также обучающих других участников.

“ Эта культура сделала президентскую кампанию Обамы более энергичной, вдохнула преданность в сторонников, позволила правильно распределить между ними ключевые функции, стимулировала работать лучше, организовать привлечение новых сторонников. ”

Эта культура сделала президентскую кампанию Обамы более энергичной, вдохнула преданность в сторонников, позволила правильно распределить между ними ключевые функции, стимулировала работать лучше, организовать привлечение новых сторонников. Растущее в геометрической прогрессии число сторонников Обамы обусловлено именно распространением этой культуры.

Рассмотрим конкретные приемы, помогавшие Обаме создать эту культуру.

### **Ежедневно поддерживайте организационную культуру**

Один из подходов, помогавших Обаме культивировать и формировать культуру «свистать всех наверх» состоял, в том, чтобы большими и малыми действиями подтверждать ее актуальность. Например, Обама использовал терминологию, соответствующую духу этой культуры. Он постоянно подчеркивал, что даже небольшие действия, например рассылка электронных сообщений группе друзей или посещение предвыборного митинга, иногда дают большой эффект. Он никогда не пренебрегал небольшими действиями, постоянно поощряя людей к тому, чтобы стать частью творческого процесса, пусть даже таким путем.

Обама активно продвигал культуру «свистать всех наверх», доводя до персонала четкие представления

о приемлемых действиях и требуя укреплять организационную культуру. Члены команды обучены искать возможности сыграть заметную роль в избирательной кампании и учат этому других — это тоже часть мировоззрения, сложившегося под влиянием организационной культуры. Члены команды Обамы помогают другим раскрывать свои таланты, находят способы внести вклад в общее дело и координируют работу многочисленных сторонников.

### **Поощряйте действия сотрудников**

Следующий прием, используемый Обамой для формирования, распространения и поддержания культуры «свистать всех наверх», — дать понять каждому, что его работа важна для общего успеха. Этот прием является частью лидерского стиля Обамы. Например, будучи профессором права в университете Чикаго, Обама всячески поощрял застенчивых студентов выступать, при необходимости помогая им более точно сформулировать мысль, чтобы донести ее до участников дискуссии. Выступающие чувствовали поддержку и поощрение, в аудитории создавалась атмосфера, способствующая выражению мыслей и совершенствованию ораторских навыков. Это сделало его весьма популярным профессором.

Этот же прием Обама использовал и во время избирательной кампании. Дэвид Плоуфф отмечает огромный эффект одобрения даже небольших усилий членов команды. В частности он говорит: «На своем веку я просто не могу припомнить столь активного участия огромного количества людей, сдававших по 25 долларов,

составлявших базы телефонных номеров, добровольно принимавших на себя руководство местными ячейками. Очень надеюсь, что именно этим запомнится наша избирательная кампания»<sup>5</sup>.

### **Каждый должен делать то, что умеет: преимущества разделения обязанностей**

В культуре «свистать всех наверх» особое значение имеет вопрос о том, что именно может сделать каждый участник. Правильно ответив на этот вопрос, можно получить максимальную отдачу. Обама специально обучает помощников определять оптимальное место приложения сил каждого сторонника. Джереми Берд, начальник избирательного штаба Обамы в штате Огайо, вспоминает, что добровольные помощники никогда не рассматривались просто как «люди для бесплатной черновой работы». Ключевой обязанностью членов штаба было: выяснить интересы каждого помощника и дать ему соответствующее поручение.

“ В культуре «свистать всех наверх» особое значение имеет вопрос о том, что именно может сделать каждый участник. Правильно ответив на этот вопрос, можно получить максимально богатые плоды. ”

В основе такого подхода лежит убеждение, что различия между людьми могут стать источником силы. Сам по себе этот тезис помогает установить чувство товарищества среди участников кампании, хотя они могут очень отличаться жизненным опытом, способностями. Простое правило, гласящее, что с людьми следует совместно поработать, чтобы узнать, чем они могут быть полезны,

дало удивительные результаты в ходе избирательной кампании Обамы. Участник избирательной кампании Зак Экли вспоминал:

«Такие лидеры команды, как Дон, распределяли функции между отдельными исполнителями. Поскольку волонтеров-координаторов не хватало, Дон создал эту должность для преподавателя английского языка на пенсии Мэрилин Элсли, одной из добровольных помощников, которые желали участвовать в кампании, но не хотели занимать официальные должности.

Пообщавшись с четвертой или пятой командой, я понял, какое огромное количество энергии было задействовано благодаря простой идее поручить каждому то занятие, которое ему подходит. Я говорю это с некоторой горечью, поскольку не могу забыть о своих избирательных кампаниях, когда мы не додумались до этого.

Вспоминаю праздник Святого Патрика в университете, когда я встретил шестнадцатилетнего Джекоба Мансера, работавшего координатором избирательной кампании в своей общине в центре Колумбуса. Старший менеджер группы Стеф Лейк поразил меня послеобеденным телефонным совещанием, которое координировали члены его команды. Все участники команды выполняли отведенные им роли. Волонтер-координатор Роберт Хьюз, вышедший на пенсию разработчик программного обеспечения, готовил анкеты для телефонных интервью вместе с координатором Лесли Криво-Кауфманом, студентом университета. Руководитель команды Джанин Сэндс наблюдала за работой. Еще один волонтер, даже не бывшая координатором (в то время), предоставила для этой работы свой дом...

Райан ... курировал шесть команд, работавших в сельских и пригородных районах юго-западного Огайо. Он сказал: «Это просто здорово! Это все равно, что иметь шесть офисов вокруг города»»<sup>6</sup>.

Философия «каждый делает, что может» позволила команде Обама использовать к общей пользе сильные стороны всех ее членов и привела к быстрому росту числа сторонников.

### **Вознаграждайте за отличную работу**

Когда каждый член команды выполняет свою часть работы и вся команда трудится на палубе, включая самых младших ее участников, соединение интересов и функций увеличивает производительность труда. Как обеспечить эффективность совместных усилий? Обама считает, что для этого особенно важно соблюдать два следующих правила: вознаграждать за отличную работу и обучать сотрудников.

“ Чтобы побудить сотрудников работать отлично, важно создать атмосферу ожидания отличной работы, а чтобы стимулировать их к отличной работе в течение долгого времени, необходимо вознаграждать лучших. ”

Чтобы культура «свистать всех наверх» обеспечивала высокую производительность, Обама считает необходимым вознаграждать за отличную работу членов команды и волонтеров. По его мнению, чтобы побудить сотрудников работать отлично, важно создать атмосферу ожидания отличной работы, а чтобы стимулировать их к отличной работе в течение долгого времени, необходимо вознаграждать лучших. Во время избирательной



кампании одним из способов вознаградить отличного работника было поручение ему более важного и ответственного дела, что создавало впечатление «продвижения по службе» и работало как поощрение.

Во время президентской кампании Обамы взаимосвязь между высокими результатами и «вознаграждением» в виде продвижения по службе всегда оставалась предельно очевидной. Члены команды методично проверяли волонтеров и вспомогательный персонал на «надежность», прежде чем поручить им больший объем работ или более ответственное дело. Волонтеры могли бы рассказать множество историй о том, как проводились такие проверки — сначала задания были простыми, затем все более сложными. Требовалось систематически отчитываться о результатах работы. Только показав определенные результаты или продемонстрировав стабильную надежность, можно было претендовать на более ответственную работу.

На протяжении всей кампании, по мере того как Обама культивировал и насаждал организационную культуру «свистать всех наверх», практика вознаграждения лучших сотрудников вдохновляла остальных на более упорный и эффективный труд. Одновременно волонтеры все глубже вовлекались в работу, расширяли масштабы своей деятельности и привлекали новых сторонников, организаторов и лидеров.

## **Эффективно обучать**

По мере развития организационной культуры «свистать всех наверх» Обама все более отчетливо понимал, что ее абсолютно необходимой составляющей является

обучение. Поручать волонтерам более ответственную работу можно только в том случае, когда они имеют необходимую подготовку и навыки для ее выполнения. Он считал свое сотрудничество с членами избирательного штаба и волонтерами «улицей с двусторонним движением»: они предоставляли свое время и опыт, а он инвестировал в них, помогая развить способности. Его помощники — энтузиасты и волонтеры — очень стремились добиться успеха, и это позволяло внедрять принцип «я могу», причем акцент делался на постоянном совершенствовании. Как и во время работы в общине Алтгелд Гарденс в Чикаго в 1980-х годов, Обама формировал сильных лидеров, позволяя реализовывать их собственные идеи<sup>7</sup>. Обучение персонала и волонтеров стало залогом успеха этого инновационного подхода и помогло создать организационную культуру на основе лозунга «Уважение. Полномочия. Вовлеченность».

“ По мере развития организационной культуры «свить всех наверх» Обама все более отчетливо понимал, что ее абсолютно необходимой составляющей является обучение. ”

Уникальность этого подхода очевидна. Другие организации и штабы избирательных кампаний не решились передать ответственные функции от штатных сотрудников волонтерам. Кампания Обамы предполагала превращение волонтеров в организаторов и лидеров, способных, в свою очередь, организовать других и привлечь новых лидеров. Джереми Берд понимал, что обучение стоит достаточно дорого, но считал, что «...обучение — это самое важное». Одним из наиболее эффективных

мероприятий он считал «учебный сбор всех организаторов на уик-энд». Такой сбор должен был стать чем-то большим, чем просто собранием для постановки задач. «Мы хотели, чтобы это стало по-настоящему углубленным интерактивным обучением»<sup>8</sup>.

На такие сборы приглашались тщательно отобранные волонтеры с впечатляющим резюме, свидетельствующим об отличной работе. Их обучали приемам работы внутри своих общин. Такие «лагеря Обамы» функционировали в Бербанке, Окленде, Нью-Йорке, Атланте, Сент-Луисе и Финиксе. Для Обамы это значило «передать полномочия рядовым сотрудникам». Подготовленные волонтеры возвращались в свои общины и вели там организационную работу, а штатные сотрудники избирательных штабов периодически объезжали регионы, взяв на себя задачу дальнейшего совершенствования деятельности.

Региональный начальник избирательного штаба Темо Фигуэроа так подвел итог этой работе: «Мы решили, что нет смысла обучать волонтеров... Надо обучать организаторов — эти парни способны сами о себе позаботиться»<sup>9</sup>. Из участников учебных сессий формируются команды по избирательным округам на выборах в Конгресс и направляются в регионы с задачей создать региональные организации<sup>10</sup>. По некоторым подсчетам, в первые месяцы кампании было обучено около 7000 волонтеров для работы организаторами в местных общинах.

Обучение продолжалось и на местном уровне. Региональные лидеры разрабатывали обучающие материалы в соответствии с рекомендациями национальных

обучающих сессий. Берд и другие региональные лидеры составили 280-страничное руководство по организации работы на местном уровне.

Чтобы усилить эффект обучения в период избирательной кампании, сотрудники штаба Обамы установили количественно измеримые цели. В качестве ключевого показателя использовалось количество обученных волонтеров. Начальник регионального избирательного штаба в юго-западном Огайо Кристен Линке Янг сделала обзор методики оценки системы обучения персонала.

*В течение целого месяца во время регулярных вечерних звонков в штаб-квартиру мы не сообщали о количестве контактов с избирателями. Все это время мы докладывали только о формировании лидерского стиля... В штаб-квартире не интересовались, скольких избирателей мы зарегистрировали или во сколько дверей постучали в этот день — их интересовало, сколько собеседований с глазу на глаз мы провели, сколько совещаний состоялось в штабе, скольких руководителей местных подразделений мы привлекли к работе, скольких людей уговорили поехать на обучение в Колумбус<sup>11</sup>.*

В специальных программах, предлагавшихся командой Обамы, тоже подчеркивалась важность обучения. Во флаере, посвященном программе обучения волонтеров избирательной кампании Обамы, говорилось:

*Избирательный штаб Обамы приглашает на работу студентов и тех, кто недавно*

закончил учебные заведения и разделяет убеждение сенатора в том, что настоящие перемены начинаются снизу.

Слушателей обучат основам организации и ведения избирательной кампании. От них также ожидается отработка на нужды кампании не менее 30 часов в неделю.

В частности слушатели получают подготовку в области работы в общинах, коммуникаций с населением, работы с местными лидерами и штатными сотрудниками избирательных штабов, ведения кампании. Их также обучают составлению списков избирателей, проведению телефонных опросов, планированию работы волонтеров и проведению предвыборных мероприятий.

Хотя это неоплачиваемая работа, слушатели наверняка получат большое удовлетворение, способствуя «...возрождению демократии в общинах по всей стране», как сказал Обама в обращении, распространенном через веб-сайт. (Слушатели, продемонстрировавшие уникальные организаторские способности и желающие продолжать работу, получают преимущество при назначении на оплачиваемые должности осенью)<sup>12</sup>.

Важно и то, что Обама и его команда не рассматривают обучение как разовое мероприятие. Они подчеркивают необходимость постоянного совершенствования и стараются предложить другие варианты переподготовки, если волонтер или сотрудник не показывает ожидаемых результатов. Например, региональный директор Джеки Брей вспоминает:

*Привлекая нового волонтера, мы всегда проводим конфиденциальное собеседование. Общественное движение строится не на личностях, а на взаимоотношениях. Затем мы предлагаем волонтерам поработать под нашим контролем. Новичков отдаем под начало волонтеров со стажем. Если кто-то демонстрирует хорошие результаты в организаторской деятельности, предлагаем попробовать себя в обеспечении контактов с избирателями. Обучение — очень важная часть обеспечения качества работы, поэтому ведущие сотрудники должны быть хорошими инструкторами. Если потенциальный лидер демонстрирует успехи в инструктаже, мы предлагаем следующий шаг — стать координатором или лидером группы волонтеров. Если на каком-то этапе волонтер не справляется, организаторы проводят дополнительное обучение. У нас уникальная команда, и наша главная цель — делать людей лучше<sup>13</sup>.*

Стратег кампании Обамы Донна Бразил считает, что усилия лидера увенчались успехом потому, что он не просто принимал пожертвования от своих сторонников, он «...приглашал их за стол и предлагал принять участие в игре»<sup>14</sup>. В процессе внедрения культуры «свистать всех наверх» обучение позволяло удостовериться, что все приглашенные «за стол» сторонники получили необходимые навыки, чтобы добиться успеха. Результаты оказались феноменальными, поскольку эта культура в совокупности с энтузиазмом и широкой поддержкой позволила Обаме добиться присутствия во всех пятидесяти штатах.

## Поддерживайте связь с общинами

Созданная Обамой организационная культура позитивно сказалась на всей его избирательной кампании. Делегирование полномочий и атмосфера товарищества повышали лояльность волонтеров и побуждали их вербовать новых сторонников. Приверженность общим целям является отличительной чертой культуры «свистать всех наверх». Кристен Линк Янг поделилась своими наблюдениями относительно характера избирательной кампании Обамы:

*Мне кажется, люди вовлечены в эту избирательную кампанию гораздо больше, чем в предшествующие, и воспринимают ее как нечто близкое и социально окрашенное. В этот раз мы добились гораздо более эффективной работы волонтеров, поскольку наши команды сделали очень много для обучения и анализа работы своих участников. Каждый, кто занимался агитационной работой, возвращался в офис по крайней мере с одной историей о сагитированном человеке. Руководители команд знали, что следует выделить время на эти рассказы, поскольку они демонстрировали достигнутый нами прогресс и одновременно позволяли обмениваться опытом, благодаря чему в дальнейшем волонтеры могли действовать более эффективно<sup>15</sup>.*

Обама успешно продвигал культуру «свистать всех наверх», продолжая поощрять работу на благо общины.

## Избавляйтесь от возмутителей спокойствия

Одновременно с формированием культуры «свистать всех наверх» Обама предпринимал меры для ее поддержания. При этом он руководствовался тремя основными правилами: избавляться от возмутителей спокойствия, спланировать силы и эффективно управлять ожиданиями.

“ Для поддержания культуры «свистать всех наверх» Обама руководствовался тремя правилами: избавляться от возмутителей спокойствия, спланировать силы и эффективно управлять ожиданиями. ”

Обама как политик прекрасно понимает: если люди, не приемлющие базовые ценности команды или организации, оказываются на руководящих постах или в команде их набирается большое количество, то это способно подорвать функционирование организации. Обама ценит сплоченность, неконфронтационный стиль общения и стремление достигать консенсуса. Он знает: если назначить на ведущую должность человека, отвергающего базовые ценности, это повлечет раскол и деморализацию команды, забвение целей организации. Более того, Обама знает, что назначение такого человека послужит месседжем для окружающих, что он сам не слишком высоко ставит систему ценностей и организационную культуру.

Но модель лидерства Обамы предполагает строго придерживаться собственных представлений о ценностях и организационной культуре. Того же он требует от каждого члена команды. Говоря об избирательной кампании 2008 года, помощник Обамы передал его слова:



«Я не потерплю толкания локтями и конфликтов в команде. ...Мы либо победим, либо проиграем вместе». Существенных отклонений от внедряемых им принципов и культуры не допускает. Именно поэтому в его ближайшем окружении вы не найдете «крикунов». Если обнаруживаются возмутители спокойствия, способные нанести ущерб культуре и морали, Обама немедленно принимает меры.

Например, после победы на президентских выборах, когда встал вопрос о кандидатуре министра финансов, одной из наиболее вероятных кандидатур считался Лоуренс Саммерс. Он многое мог привнести в работу администрации Обамы. Лоуренса Саммерса считают одним из ведущих специалистов по экономической политике государства и имеет весьма впечатляющее резюме: с 1991 по 1993 годы работал ведущим экономистом во Всемирном банке, с 1993 по 1999 год служил заместителем министра иностранных дел, заместителем министра финансов, определял международную финансовую политику США, в частности связанную с азиатским финансовым кризисом 1997 года. Однако против его назначения были серьезные возражения: Саммерс имел репутацию неуживчивого человека с тяжелым характером.

Возглавляя Гарвардский университет, он позволил втянуть себя в конфликт, а затем в публичную дискуссию с профессором-афроамериканцем Корнеллом Вестом, что было крайне негативно воспринято общественностью. Через некоторое время Саммерс опять оказался в центре скандала, неосторожно заявив, что женщины менее способны к точным наукам, чем мужчины. Это подняло бурю возмущения среди преподавателей,

студентов и выпускников, и в 2006 году Саммерса заставили подать в отставку. Многие работавшие с Саммерсом жаловались на его стиль общения, направленный на уничтожение собеседника, и неуживчивость, пагубно влиявшую на производительность труда и моральный климат в коллективе.

С учетом всего этого многие высказывали опасения относительно назначения Саммерса и его возможного влияния на работу администрации. В конечном итоге Обама назначил Саммерса директором Национального экономического совета. Назначение на этот пост не требовало одобрения сената, а должность не означала вхождения в кабинет министров. Это позволяло использовать опыт Саммерса, не нанося ущерба моральному климату в кабинете министров. Обама также убедился, что министры на ключевых должностях воспринимают нравственные ценности, воплощенные в организационной культуре «свистать всех наверх». Таким образом, он защитил и поддерживал культуру, ставшую одним из факторов его успеха.

### **Управляйте ожиданиями**

Во время избирательной кампании Обама использовал и такой прием поддержания организационной культуры, как управление ожиданиями и поддержание духа команды в случае временных неудач.

Следует отметить, что управление ожиданиями стало для политика постоянной практикой. Например, обращаясь к американской публике, он демонстрирует здоровые амбиции и ставит четкие цели, однако при этом подчеркивает, что путь к успеху может оказаться долгим и сложным, с многочисленными препятствиями. В своей

инаугурационной речи, упомянув об эйфории и праздничных настроениях, сопровождавших его победу, Обама был сдержан и сосредоточил внимание американцев на множестве проблем впереди. Он предупредил, что потребуются некоторое время для того, чтобы перемены стали заметны, а для достижения успеха от граждан страны он ждет немалого напряжения сил и активного участия в общей работе.

После вступления в должность Обама корректировал ожидания, говоря о предстоящих переменах в области здравоохранения и экономического роста. Например, столкнувшись с растущим скептицизмом по поводу предложенной им реформы здравоохранения, он прогнозировал, что перемены встретят сопротивление и успех не будет быстрым, однако одновременно показал американцам свет в конце тоннеля.

*Каждый раз, когда пытаешься сделать что-нибудь серьезное в Вашингтоне, обязательно возникают проблемы. Дебаты о реформе здравоохранения идут со времен Теодора Рузвельта. Но приходит осознание, что невозможно и дальше ничего не делать. Неравнодушные люди собираются вместе и после ожесточенных, а иногда и сердитых дебатов сдвигают дело с мертвой точки. То же самое происходит в области социального страхования. Вы знаете, что некоторые считают социальное страхование социалистической программой. Однако сейчас самой важной социальной программой является обеспечение спокойной старости для пожилых людей.*

То же самое можно сказать о программе медицинского страхования пожилых людей. По всей видимости, эта программа полностью перейдет под контроль федерального правительства, поскольку в противном случае множество пенсионеров просто окажутся за ее рамками. Поэтому я хочу объяснить ситуацию: двигаться вперед всегда трудно, но это необходимо. Сейчас самое время сделать следующий шаг.

...Один из моих советников давно занимается этой проблемой. Он говорит: «Мы уже около года пытаемся что-то сделать в сфере здравоохранения. Но могу гарантировать, что еще не менее четырех или пяти раз мы будем возвращаться к этому вопросу, прежде чем удастся принять соответствующий закон». Конечно, мы понимали, что эту проблему легко решить не удастся. Ведь мы говорим о шестой части экономики. Существует множество интересов, связанных с нынешней системой, и многие вовсе не заинтересованы в переменах. В Вашингтоне мнения по данному вопросу полярны, и это трудно преодолеть.

Поэтому мы знаем, что предстоит решить нелегкую задачу.

Мы знаем, что Конгресс сделал беспрецедентный шаг. Уже четыре комитета из пяти предприняли активные действия. Пятый тоже вот-вот перейдет от слов к делу, и только что об этом объявил. Поэтому мы продвинулись дальше, чем когда-либо.

Кроме того, на данный момент 80% пакета наших предложений получили общественную поддержку»<sup>16</sup>.

После того как рейтинг Обамы начал падать, именно это выступление помогло ему мобилизовать общественное мнение. Усилия по управлению общественными ожиданиями дали ожидаемый эффект.

Те же принципы он применяет в работе со своей командой и организациями. Например, перед победой на праймериз в Айове некоторые крупнейшие спонсоры испытывали тревогу в связи с тем, что кампания Клинтон строилась на негативе по отношению к нему. Они считали, что это может нивелировать усилия избирательного штаба Обамы. Корректируя ожидания, Обама старался успокоить спонсоров и поднять их дух. Выступая перед ними, он сказал: «Скажите, кому в этом зале я обещал, что будет легко? Если кто-то из вас так решил, значит, я высказывался недостаточно ясно. Нам противостоит наиболее энергичный и опытный избирательный штаб за последние 25 лет. Но у нас есть план, и мы уверены в его правильности»<sup>17</sup>. В результате он сохранил поддержку ключевых спонсоров и поддержал их уверенность в благополучном исходе кампании. Эти усилия оправдались после победы в Айове и побед в других штатах, что проложило дорогу в Белый дом. На протяжении всей кампании 2008 года та же тактика, которая обеспечила этот успех, помогала Обаме поддерживать высокий моральный дух своих сторонников — неотъемлемую составляющую культуры «свистать всех наверх».

### **Объединяйте силы**

Наконец, чтобы поддержать организационную культуру «свистать всех наверх», Обама и его команда прилагают последовательные усилия для сплочения своих

сторонников. Сюда входят меры по поддержанию энтузиазма, лояльности и приверженности общим целям, которые отличали культуру «свистать всех наверх» во время избирательной кампании. Например, дух сотрудников и волонтеров поддерживался путем регулярной рассылки информационных электронных писем, в которых отмечались достигнутые успехи и ставились новые амбициозные цели. Об успехах широко оповещалось. Например, сотрудники и волонтеры обязательно должны знать, что удалось собрать следующий миллион на нужды избирательной кампании, и одновременно получить задание по доведению очередного послания Обамы до избирателей. Информация об успехах дублировалась в разных информационных средствах, что еще больше повышало самоотверженность персонала и эффективность его работы.

## Основные уроки

Способность Обамы создавать культуру «свистать всех наверх» во всех командах и организациях, которыми он руководил, неизменно приносила успех. Особый характер этой культуры стал очевиден в период президентской кампании 2008 года. Размышляя о принципах и приемах, позволивших Обаме создать и поддерживать культуру «свистать всех наверх», оцените, какую пользу они могут принести вам как лидеру. При этом обратите внимание на следующие проблемы:

- ☐ Удалось ли мне создать устойчивую командную культуру?
- ☐ Подойдет ли моей организации культура «свистать всех наверх»?

- ☐ Соответствуют ли задачи и обязанности членов команды их навыкам и подготовке, чтобы обеспечить высокую эффективность работы?
- ☐ Нашел ли я пути — традиционные или инновационные — стимулирования и вознаграждения отличного труда?
- ☐ Достаточно ли внимания уделяется обучению персонала?
- ☐ Достаточно ли внимания я уделяю моральному климату?
- ☐ Что я сделал для развития устойчивой организационной культуры?
- ☐ Способен ли я избавиться от возмутителей спокойствия, когда это необходимо?
- ☐ Правильно ли я устанавливаю уровень ожиданий?
- ☐ Способен ли я корректировать ожидания так, чтобы поддерживать в команде высокий моральный дух, успешно преодолевать временные неудачи, отмечать успехи?

# Разнообразие как источник силы

*«Большинство-меньшинство. Это первое правительство меньшинства-большинства»*

Многие считают, что трудно обойти вниманием процедуру формирования правительства президента Обамы в 2009 году. Термин «меньшинство-большинство» пустил в оборот политолог Пол Лайт<sup>1</sup>, имея в виду, что впервые в американской истории большинство членов кабинета составили женщины и лица, принадлежащие к этническим меньшинствам.

Если вспомнить все команды-победительницы, с которыми Обама работал на протяжении карьеры, то становится ясно, что такого разнообразия можно было ожидать, поскольку тенденция прослеживалась во всех предшествующих случаях. Команды Обамы включали сотрудников самых разных рас и этнических групп — это отражало стремление политика привлечь наиболее компетентных сотрудников. Однако разнообразие в командах Обамы простирается гораздо дальше этнической принадлежности сотрудников. Обама считает, что люди должны быть разными по внутреннему содержанию: он ценит разнообразие жизненного опыта, перспектив, идей.



Рассматривая взгляды Обамы на разнообразие, следует учесть, что оно не является для него приоритетом как таковое. Это не просто смешение цветов кожи или обладателей «нестандартной» подготовки или образования.

“ Обама категорически отрицает, что разнообразие и совершенство нельзя совместить. ”

Обама категорически отрицает, что разнообразие и совершенство нельзя совместить. Он знает, что эти качества отнюдь не взаимоисключающи, и уверен в том, что источником совершенства могут быть разные регионы, цвета кожи и образы жизни. Стоит только забросить невод в изобильных водах, и вы обязательно найдете и совершенство, и разнообразие. Обама утверждает: члены моей команды обладают разной подготовкой и жизненным опытом, но при этом все они — состоявшиеся личности. Он сумел создать из них команду победителей, организовав их взаимодействие и творческое мышление, формирующееся из разных точек зрения. Он специально стремился достичь этого разнообразия, поскольку считает, что оно дает устойчивое преимущество.

“ Правильно используемое разнообразие расширяет базу поддержки команды и поднимает инновационность ее действий. ”

Если правильно его использовать, можно расширить базу поддержки команды и поднять до невиданного уровня инновационность ее действий. Отбирая в команду выдающихся людей, Обама обращает внимание на ее разнообразие.

Еще до победы на выборах Обама обещал сделать свое правительство одним из наиболее разнообразных в истории. Это обещание он выполнил, превзойдя даже президента Клинтона, который в свое время поставил рекорд, назначив на должности в своем первом правительстве пятерых женщин и шестерых представителей национальных меньшинств. Позднее Клинтон гордился сформированным им правительством, ставшим как бы срезом народа США<sup>2</sup>.

При Обаме три ключевые позиции — государственного секретаря, министра обороны и генерального прокурора — занимают очень разные люди, особенные каждый по-своему (пол, политическая принадлежность, раса). Государственный секретарь Хиллари Родхэм Клинтон стала второй женщиной в истории США, занявшей этот ответственный пост<sup>3</sup>. В правительстве Обамы — семь женщин, включая Джанет Наполитано (министр внутренней безопасности — смелый выбор). В правительство входят четверо афроамериканцев, в том числе генеральный прокурор Эрик Холдер — первый афроамериканец, занявший пост в силовых органах национального уровня. В правительство входят азиаты Гэри Локе (министр торговли), Стивен Чу (министр энергетики), Эрик Шинсеки (министр по делам ветеранов). В декабре 2008 года Раф Эммануэль писал: «Если исходить из официальных данных, сейчас в правительстве больше испаноязычных американцев, чем при Буше и Клинтоне, вместе взятых»<sup>4</sup>. Обама также пригласил в свое правительство двух человек, связанных с республиканцами, в том числе независимого политика, работавшего в свое время в администрации Буша, Роберта Гейтса (министр обороны) и представителя

Иллинойса Рэя Лахуда (министр транспорта). Более того, правительство Обамы весьма разновозрастное — возраст шести министров перевалил за 60 лет, восьми — за 50, и семерых — за сорок. Можно говорить и о разнообразном региональном представительстве, хотя оно выражено относительно слабее<sup>5</sup>.

Почему Обама считает разнообразие источником силы и преимущества? Могут ли что-то позаимствовать из его опыта другие лидеры, поставив разнообразие на службу своей команде? Рассмотрим эти вопросы подробнее.

### **Спектр разнообразия**

Прежде чем перейти к рассмотрению вопроса о преимуществах разнообразия с точки зрения Обамы, уточним, что он имеет под этим в виду. Как отмечалось выше, он рассматривает разнообразие в широком контексте, не сводя его к цвету кожи или этнической принадлежности. Эта точка зрения у него сформировалась давно. Еще будучи президентом Harvard Law Review Обама говорил, что рассматривает разнообразие как широкое понятие, включающее такие факторы, как: разнообразный жизненный опыт, образование, пол, политические взгляды, возраст, регион происхождения, социально-экономическое положение. Некоторые однокурсники-афроамериканцы критиковали его за нежелание включить больше афроамериканцев в состав редколлегии<sup>6</sup>. Однако он считал, что различия в жизненном опыте и мировоззрении влекут за собой различия во взглядах и жизненных целях, а это способно обогатить обучающуюся организацию и командную культуру.

“ Обама способен разглядеть в окружающих то, что он называет «внутренней мультикультурностью». ”

Обама способен разглядеть в окружающих то, что он называет «внутренней мультикультурностью», и считает людей, выросших в разнообразном окружении, скрытой иммиграцией. К этой категории относятся, например, дети военнослужащих, люди, выросшие за пределами США. Обама ценит опыт, полученный в другой среде. Он сам провел большую часть юности за пределами континентальной части штатов. Примечательно, что некоторые члены его команды отличаются «внутренней мультикультурностью» — министр финансов Тим Гейтнер, проводивший часть своей юности в Индии, Таиланде, Японии и Западной Африке; советник по национальной безопасности Джеймс Джонс, выросший в Париже; Валери Джаррет, проведшая молодые годы в Иране и Англии<sup>7</sup>. Создавая команду сотрудников с разнообразным опытом и подготовкой, под разнообразием Обама имеет в виду очень широкий спектр различий.

### **Преимущества разнообразия: контакты и инновации**

Обама прекрасно осознает преимущества разнообразия. Уже много говорилось о тех, кто поддерживал его в борьбе за пост президента США, и кому он обязан своей победой. Например, афроамериканцы практически единогласно проголосовали за него во время ноябрьских выборов 2008 года, отдав больший процент голосов, чем любому другому кандидату от Демократической партии за всю историю США. Избиратели латиноамериканского происхождения отдали ему 67% голосов, т.е. в два раза больше

чем Мак-Кейну. Это стало решающим фактором, особенно в бывших так называемых «красных штатах» вроде Флориды или Колорадо. Предлагая свою поддержку, лидеры некоторых этнических меньшинств убеждали Обаму отдать места в президентской администрации представителям их этнической группы. Одной из первых попытку сделала коалиция национальных организаций американцев латиноамериканского происхождения, напомнив о мощной поддержке, оказанной Обаме на выборах и убеждая назначить латиноамериканцев на ключевые посты в президентской администрации. Они приводили печальную статистику: в последние годы представители латиноамериканского меньшинства занимают только 8% рабочих мест в федеральных учреждениях (сравнительно с 13% от общей численности занятых и 15% населения США), и лишь 3,6% высоких должностей в правительстве<sup>8</sup>.

Конечно, такого рода подсчеты имели значение при выборе Обамой кандидатов на должности в администрации. Но для него это отнюдь не являлось решающим аргументом в попытках сделать команду максимально разнообразной. Основную роль играли другие аргументы. Во-первых, Обама придает первостепенное значение энтузиазму и сплоченности команды, а разнообразная команда отвечает этому требованию. Во-вторых, он по собственному опыту знает, что разнообразие в команде способствует креативности.

“Объединение высококвалифицированных людей с разным жизненным опытом в одной команде способствует плодотворному обмену идеями и мозговым штурмам, а это, в свою очередь, создает предпосылки для выработки креативных решений.”

Объединение высококвалифицированных людей с разным жизненным опытом в одной команде способствует плодотворному обмену идеями и мозговым штурмам, а это, в свою очередь, создает предпосылки для выработки креативных решений.

Обама всячески это приветствует. Ярким примером можно считать появление в его команде Криса Хьюза, весьма оригинальной личности (особенно учитывая его молодость), привнесшей свежие идеи и новые подходы к решению традиционных проблем. Результаты использования предложенных Хьюзом прогрессивных технологий в ходе предвыборной кампании оказались впечатляющими, особенно с точки зрения привлечения голосов молодых избирателей.

В-третьих, Обама старается использовать расширение возможных контактов, сопутствующее формированию разнообразной команды.

“ Каждый новый член такой команды приходит с уже наработанными контактами и связями, которые можно использовать для усиления влияния политика и его команды. ”

Ведь каждый новый член такой команды приходит с уже наработанными контактами и связями — а их можно использовать для усиления влияния политика и его команды.

### **Преимущества объединения ценностей, талантов и разнообразия**

Отбор высококвалифицированных членов команды, разделяющих его взгляды и ценности Обамы, обеспечивает

ему значительные преимущества. Обама всегда рассматривает несколько альтернатив, стремясь сформировать команду из нестандартных личностей. Раф Эммануэль рассказывает, как Обама назначал людей на административные должности в конце 2008 — начале 2009 года: «Я горжусь тем, что мы набрали такой разноликий персонал. Но важнее всего то, что все наши сотрудники отвечают единому и очень высокому стандарту качества. Мы собрали блестящий состав опытных профессионалов и в области разработки политического курса, и в политических технологиях. Они знают свое дело»<sup>9</sup>.

Другими словами, Обама знает, что разнообразие не гарантируется присутствием в команде знаковых личностей или, наоборот, неподготовленных кандидатов различной этнической принадлежности. Он убежден, что выдающийся профессионализм не зависит ни от цвета кожи, ни от места рождения, ни от религиозных убеждений, ни от жизненного опыта, а обогатить команду может отличный от общепринятого взгляд на вещи.

Можно проследить, как эти убеждения Обамы влияют на процедуру формирования его правительства. Члены правительства разделяют его взгляды по ключевым вопросам, например по вопросу вывода войск из Ирака, неустанной борьбы с терроризмом, реформы здравоохранения, восстановления морального авторитета США в мире, более активной игры на мировой политической сцене, решения острых экономических проблем. Министры не только разделяют взгляды и базовые ценности Обамы, все они — опытные лидеры с впечатляющими достижениями в своих областях. Действительно, при назначении предшествующий опыт имел приоритетное

значение. Обама старался не повторить ошибки Билла Клинтона, набравшего, по мнению многих, в свою первую администрацию некомпетентных сотрудников. Новый президент привлек в правительство профессионалов с хорошими связями на Уолл-стрит или в крупных компаниях, благодаря этому они изнутри знали ситуацию во многих компаниях, оказавшихся в тяжелом положении в период кризиса. В состав кабинета вошли также лидеры с обширным опытом из неправительственных кругов, привнесшие свежий взгляд на вещи и новые идеи.

Оценивая отдельные кандидатуры, Обама не склонен жертвовать высоким профессионализмом в угоду разнообразию. Американец азиатского происхождения Стив Чу, Нобелевский лауреат по физике, является одним из лучших специалистов в своей области. Он известен своими радикальными взглядами на причины изменения климата и глобального потепления. Министр труда Хильда Солис была первой женщиной латиноамериканского происхождения, избранной в сенат штата Калифорния; это вполне состоявшийся лидер, занимающийся проблемами в области трудового законодательства и приверженный идее защиты прав «рядового американца». Будучи дочерью мексиканского иммигранта, работавшего на фабрике по переработке батареек и организовавшего профсоюз Teamsters, Солис привнесла свой богатый опыт защиты прав трудящихся, в том числе на доступ к медицинскому обслуживанию и на медицинское страхование<sup>10</sup>.

Государственный секретарь Хиллари Клинтон — вторая женщина, занимавшая этот пост,— смогла



установить контакты со многими мировыми лидерами. Ее включение в команду, занимавшуюся внешней политикой, стало колоссальным плюсом. Афроамериканка Сьюзен Райс, представитель США при ООН, ранее работала помощником министра иностранных дел по странам Африки; у нее безупречный послужной список в академической сфере (Стэнфордский и Оксфордский университеты), причем ее научные интересы были связаны с работой ООН. У афроамериканца Эрика Холдена большой опыт работы федеральным прокурором и федеральным судьей округа Колумбия (назначен Рональдом Рейганом). Во время президентства Клинтона он работал заместителем министра юстиции США.

У членов администрации Обамы различный опыт, подготовка и способности. Конечно, пределов совершенству нет, и Обама мог бы предпринять еще кое-что. Никто из членов его кабинета не принадлежит к секс-меньшинствам (по крайней мере, открыто), никто не является уроженцем Южной Азии, выходцы из которой составляют постоянно растущую часть населения США. Кроме того, лишь два члена правительства аффилированы с Республиканской партией. В правительстве нет представителей южных штатов, кроме уроженца Техаса Роберта Гейтса. Некоторые считают, что слишком высок удельный вес министров — выпускников университетов Лиги Плюща.

Тем не менее степень разнообразия правительства Обамы на данный момент выше, чем у его предшественников, а профессиональные достижения его членов уникальны по любым стандартам. Как отметил один из гостей программы «This Week» на ABC: «Такого сочетания звездных политиков и блестящих интеллектуалов я не припомню за всю свою жизнь»<sup>11</sup>.

## Источники талантов

Многие лидеры, ясно понимающие преимущества разнообразия и стремящиеся его достичь, раздумывают, как это сделать. С чего начать, чтобы привлечь талантливых людей в свою команду?

У Обамы есть несколько приемов, помогающих выбрать лучших из большого количества талантливых специалистов. Один из них можно кратко сформулировать так: «Если забросить невод в изобильных водах, то попадется немало достойных кандидатов, из которых можно выбрать лучших».

«Изобильные воды» в данном случае можно понимать по-разному; один из вариантов — перечень кандидатов с опытом работы в нужной области, но на более низком уровне. Для Обамы именно этот источник оказался наиболее щедрым. Чтобы сделать выбор, ему требовалась помощь. Несколькими годами раньше бывший президент Билл Клинтон совершил то, что я называю «тихой революцией»: на рядовые должности в его администрации было назначено много женщин и представителей национальных меньшинств. Поэтому у победившего на президентских выборах Обамы оказался богатый выбор высококвалифицированных кандидатов для продвижения на более высокие должности.

В случае Обамы множество кандидатов для продвижения на государственные должности дал частный сектор и частные проекты. Например, институт Уоррена в университете штата Калифорния в Беркли, Болтхолловская юридическая школа работали вместе с благотворительными организациями над проектом «Банк талантов», в рамках которого были собраны тысячи резюме высококвалифицированных представителей национальных

меньшинств. Под руководством известных ученых, например декана юридической школы Калифорнийского университета Кристофера Эдли, было организовано сотрудничество с ведущей хедхантерской фирмой Korn/Kerry с целью составления «книги талантов» — сборника резюме талантливых кандидатов, который помог бы новой администрации выявить и привлечь лучших кандидатов<sup>12</sup>.

Стремясь обеспечить максимальное разнообразие сотрудников своей администрации, Обама принял решение «идти туда, где есть таланты». Он знает, как установить контакты с компаниями, организациями, университетами, которые ищут, вербуют и обучают талантливых кандидатов. Например, Обама прибегал к помощи сети Black Client Service Staff (BCSS) в фирме McKinsey & Company, назначив нескольких ее представителей (например, Тони Миллера и Джима Шелтона) на ведущие должности (заместителя министра образования, помощника заместителя министра образования, соответственно). Обама также использовал информационные сети крупнейших частных и государственных университетов. Кроме того, если он приглашал кого-то из университета с разветвленной сетью выпускников (например, Гарвардского университета, Виргинского университета или университета в Беркли), то очень часто помощники собирали у этих людей рекомендации на других одаренных выпускников, имеющих идеальную подготовку и желание работать в администрации президента.

**Инвестируйте в будущее: помните о подчиненных**  
Организациям, стремящимся достичь разнообразия на долгосрочную перспективу, Обама дает еще один совет: посадите зерна в землю сегодня, чтобы собрать урожай

завтра. Инвестируйте в будущее. Люди, получившие опыт работы на нижних уровнях иерархии в администрации или на технических должностях, наиболее подготовлены занять высшие должности в будущем. Таким образом, если персонал на низших уровнях иерархии не отличается разнообразием, возможности выбора сотрудников для назначения на ключевые должности сильно сужаются. Поэтому основной урок на будущее состоит в следующем: не забывайте о подчиненных.

“ Заботясь о разнообразии персонала на средних уровнях организационной иерархии, вы инвестируете в будущее разнообразие на высших ее уровнях. ”

Если вы заботитесь о разнообразии персонала на средних уровнях организационной иерархии, то тем самым инвестируете в будущее разнообразие на высших ее уровнях. Например, в правительственных кругах, благодаря ценности полученного опыта работы на младших должностях высшие управленцы часто назначаются из числа среднего административного персонала, что приводит к разнообразию и на топ-уровне. Такие зерна дают хороший урожай. Этот принцип можно применять не только в государственном управлении, но и в экономике.

Когда отдельные этнические группы оказывали давление на Обаму, чтобы обеспечить свое представительство в президентской администрации, они зачастую говорили именно о должностях среднего уровня. По словам Мари Бьянко, «Мы не слишком задумывались о топ-позициях в правительстве. Существует множество более скромных должностей, которые имеют большое значение»<sup>13</sup>.

Обама принимал меры для обеспечения разнообразия на разных уровнях своей администрации. Обычно

он назначал выдающихся профессионалов, хорошо известных в своей области и отличающихся креативностью. Например, он назвал Джима Шелтона основным кандидатом на должность помощника заместителя министра образования по вопросам инноваций и развития, поскольку тот закончил Стэнфордский университет, работал в фирме McKinsey & Company и был известен своим инновационным подходом к проблемам образования. Шелтон имел ценный опыт работы директором программы в отделе образования фонда Gates, руководил работой фонда на северо-востоке США. Стремлением Обамы сформировать диверсифицированную команду объясняются и назначения Нэнси Сатли председателем Совета по качеству окружающей среды при президенте США; выпускника Вест-Пойнта Луиса Кальдера, министра вооруженных сил при Клинтоне — главой Военного управления при Белом доме (через некоторое время он ушел в отставку вследствие опрометчивого решения использовать военную авиацию для съемок центра Нью-Йорка, что взволновало жителей); Сесилии Муньос, в 2000 году выигравшей полумиллионный «грант гениев» от фонда Мак-Артура и назначенной директором управления межправительственных отношений в Белом доме; бывшего финансового директора администрации вице-президента Альберта Гора и советника по проблемам латиноамериканского населения Мойзеса Вела, назначенного директором администрации вице-президента.

### **Ищите точки соприкосновения**

Залогом успеха Обамы в условиях работы разнообразной команды является поддержание организационной культуры. Как было показано в главе 2 «Убедительно

представляйте свои взгляды» умение находить точки соприкосновения с аудиторией является фирменным стилем лидерства Обамы. Он устанавливает общую для всех цель, формируя у людей чувство общности. Эти же принципы Обама использует и при формировании крепкой диверсифицированной команды. Более того, он создает атмосферу, способствующую распространению базовых ценностей, осознанию общих целей и при этом поощряющую неординарный взгляд на проблемы. В такой атмосфере функционирует высокоэффективная команда ярких профессионалов, готовых делиться идеями и связями. История подтверждает, что эти приемы и принципы принесли Обаме невероятный успех; он блестяще использовал диверсифицированность своей команды, обеспечив ей выдающиеся результаты работы.

## Основные уроки

Барак Обама рассматривает различия в подготовке, опыте и образе жизни членов своей команды как преимущество, способствующее пониманию других и созданию союзов. Стараясь отыскать высококвалифицированных специалистов, он использует ряд источников. Способность видеть различные аспекты «разнообразия», формировать команду с их учетом, создавать атмосферу товарищества среди членов команды с различным предшествующим жизненным опытом стала отличительной чертой его лидерского стиля.

Если вас заинтересовали приемы и принципы, используемые Обамой для формирования разноликой команды, и получаемые благодаря этому преимущества, подумайте, может ли ваш стиль лидерства и работы

выиграть от их использования. Обратите особое внимание на следующие вопросы:

- ☐ Какие способы формирования диверсифицированной команды я могу использовать, учитывая особенности моей деятельности? Как они могут повысить производительность и помочь сформировать команду-победительницу?
- ☐ Могу ли я использовать разноликость команды как источник преимуществ для моей работы?
- ☐ Умею ли я использовать инновационный подход и контакты персонала, которые часто являются преимуществом диверсифицированной команды?
- ☐ Какие еще преимущества можно извлечь из диверсификации команды?
- ☐ Нашел ли я возможные каналы привлечения выдающихся профессионалов или кандидатов на должности, способных диверсифицировать подготовку и жизненный опыт моей команды?
- ☐ Пытаюсь ли я диверсифицировать персонал на средних уровнях организационной иерархии, чтобы подготовиться к будущему?
- ☐ При создании и управлении диверсифицированными командами предпринимал ли я меры для того, чтобы определить точки соприкосновения и установить конструктивные отношения между членами команды с разным жизненным опытом? Смогу ли я создать атмосферу товарищества и толерантности по отношению к разному жизненному опыту, этнической принадлежности членов команды?

## ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

# **Заинтересуйте команду в укреплении организационной культуры**



# Как подружиться с технологиями

Подписка на новости через Интернет. Загрузка музыки на iPod. Локаторы GPS. Подкасты. Веб-вещание. Центры технической поддержки в Интернете. Эти и многие другие технологии Барак Обама использовал в ходе весьма успешной президентской кампании 2008 года. Трудно говорить о победе Обамы, не упоминая об удивительно эффективном использовании им прогрессивных технологий в самых разных целях — создания команды победителей, укрепления организационной культуры, успешного движения к поставленной цели — победить на президентских выборах.

“Развивая технологические аспекты избирательной кампании, Обама установил новый золотой стандарт, подняв использование инновационных средств массовой информации и технологий на новый уровень.”

Развивая технологические аспекты избирательной кампании, Обама установил новый золотой стандарт, подняв использование инновационных средств массовой информации и технологий на новый уровень. Никогда ранее в избирательной кампании и очень редко

в практике деятельности успешных компаний и неприбыльных организаций технологии не использовались столь масштабно для мобилизации ключевых групп. Обама задействовал в своей кампании передовые технологии и получил ошеломляющие результаты: он вдохнул энтузиазм в миллионы сторонников; собрал в избирательный фонд наибольшую сумму пожертвований за всю политическую историю США (более 600 млн долл.); организовал движение в свою поддержку; выиграл выборы, получив максимальный процент голосов с 1952 года, попутно преодолев расовые барьеры и предрассудки. Успешное использование технологий коренным образом повлияло на политический процесс в США: расширило избирательную базу, привлекло максимальное количество спонсоров к финансированию кампании; сделало возможным присутствие кандидата в 50 штатах, изменило способы связи кандидата с потенциальными избирателями, способы получения информации о кандидате и участия избирателей в политическом процессе. По мере всех этих революционных преобразований стратегии оппонентов — Хиллари Клинтон и Джона Мак-Кейна — оказались реликтами из далекого прошлого.

Среди всех похвал достижениям Обамы и блеску, с которым он реализовывал свою стратегию с помощью технологий, легко упустить из виду основополагающий и очень важный факт: Обама отнюдь не технарь. Иногда требуется некоторое время, чтобы осознать все значение этого факта.

Обама принадлежит к поколению студентов, у которых каждое упоминание о компьютере вызывало в воображении огромные терминалы в зале управления

полетами НАСА, а предположение о том, что в самом ближайшем будущем в большинстве американских семей будут компьютеры, вызывало улыбку. Когда Обама поступил в колледж, названия IBM и Apple только-только стали известными. В колледже он застал первое появление персональных компьютеров с матричными принтерами и черно-белыми мониторами. Конечно, с тех пор он освоил одну-две технологические новинки. Привязанность президента к своему смартфону Blackberry стала легендарной. Но он никогда не был компьютерным фанатом и не смог бы стать основателем Geek Squad. Спросите его о жестких дисках, сетевых чипсетах, сокетах процессоров, и вы поймете, что он не специалист в этой области. В таком случае, как ему удалось внедрить новый стандарт использования технологий в избирательной кампании? Как ему удалось сделать технологии высокоэффективной, интегральной и неотъемлемой частью стратегии и более того — одним из важных конкурентных преимуществ? Почему технологии стали его фирменным знаком, способом изменения окружающего мира, так что даже лидеры из других областей — бизнеса, благотворительной деятельности — задумались, как им «обамизировать» собственные организации? Какие лидерские приемы и процедуры сделали это возможным и чему мы можем научиться на его опыте? Ответы на все эти вопросы начинаются с осознания.

### **Используйте новые технологии**

С первых дней своей кампании Барак Обама знал, что прогрессивные технологии сыграют в ней большую роль. В феврале 2007 года на его первом сайте,

посвященном выборам президента, был размещен видеоролик, в котором Обама призывал своих сторонников «...использовать этот веб-сайт как инструмент организации своих друзей, соседей и знакомых». В 1992 году Обама провел в успешную акцию по переписи своих избирателей в Чикаго, когда на сайте зарегистрировались около 150 тысяч его новых сторонников<sup>1</sup>. Он начал осознавать, что способно принести успех в традиционном мире. Из опыта прошлых кампаний — в сенат штата Иллинойс и в американский сенат — он знал, что реклама на телевидении и в печатных средствах массовой информации пока сохраняет эффективность. Но одновременно следовало оценить возможность использования новых технологий для достижения поставленных целей. Одной из таких целей было привлечение новых избирателей, ранее не участвовавших в выборах. Следовало побудить их зарегистрироваться и отдать за него голос. Обама и его команда знали, насколько эффективно использовал технологии Говард Дин в 2004 году и осознавали их потенциал. Но Обама намеревался поднять все это на новый уровень, и с этой точки зрения некоторые обозреватели именовали его кампанию «Дин 2.0», подчеркивая тем самым, что технологии, успешно применявшиеся Дином и считавшиеся на тот момент образцовыми, усовершенствованы. Для своей кампании Обама собрал команду по работе со средствами массовой информации. Ее члены жили в соответствии с девизом «месседж, деньги и мобилизация — вот наши цели»<sup>2</sup>.

Как считают многие, именно тогда окончательно сложились взгляды Обамы на использование технологий в политическом процессе. Он понял, что имеет дело

с «виртуальным сообществом», которое стало гораздо более зрелым по сравнению с 2004 годом; американское общество приобрело больше опыта в путешествиях по виртуальному миру. Он решил, что технологии займут существенное место в его избирательной кампании. Однако мало кто мог предвидеть, как виртуальный мир и электронные средства массовой информации повлияют на их жизнь, какое место они займут в избирательной кампании и конечной победе.

“ Успех избирательной кампании Обамы с привлечением прогрессивных технологий, особенно когда стала очевидна ошеломляющая реакция и беспрецедентная онлайн-поддержка, показал его умение создать организацию, в основе которой была постоянная обратная связь. ”

Успех избирательной кампании Обамы с привлечением прогрессивных технологий, особенно когда стала очевидна ошеломляющая реакция и беспрецедентная онлайн-поддержка, показал его умение создать организацию, в основе которой была постоянная обратная связь, постоянное «присутствие руки на пульсе». Кроме того, эта организация имела уникальное свойство перестраивать свою структуру в соответствии с изменением конечных целей.

“ Вскоре после начала кампании Обама и его друзья смогли оценить потенциальные возможности использования прогрессивных технологий и поняли, что могут изменить условия игры на президентских выборах. ”

Вскоре после начала кампании Обама и его друзья смогли оценить потенциальные возможности использования прогрессивных технологий и поняли, что могут изменить условия игры на президентских выборах.

### Невиданный зверь

Обама и его соратники поняли, что технологии могут изменить условия игры на президентских выборах после того, как столкнулись с растущей поддержкой избирателей в Интернете, увеличивающимся потоком пожертвований от онлайн-контактов, быстрым распространением информации об Обаме и его взглядах в виртуальном пространстве. Новые технологии как инструмент избирательной кампании представляют собой явление другого порядка по сравнению с традиционными маркетинговыми методами.

“ Новые технологии, особенно предполагающие обратную связь, решают широкий круг задач. В частности, к ним относятся: информирование, стимулирование, мотивирование, обучение, создание сети контактов. Медиа нового типа могут то, чего не могут традиционные средства массовой информации — создать сообщество, со всеми вытекающими последствиями. ”

В то время как печатная реклама и ролики на телевидении решают традиционные задачи — распространение информации, иногда даже стимулирование и мотивация сторонников, — новые технологии, особенно предполагающие обратную связь, решают гораздо более широкий круг задач. В частности, к ним относятся: информирование, стимулирование, мотивирование,

обучение, создание сети контактов. Медиа нового типа могут то, чего не могут традиционные средства массовой информации — создать сообщество, со всеми вытекающими последствиями. Кроме того, с их помощью можно обучать лидеров и рядовых сотрудников распространять передовой опыт, устанавливать контакты (до этого считалось, что все это работа оплачиваемых штатных сотрудников в избирательном штабе). Новые технологии снимают ограничения традиционной организации, делая идеи Обамы доступными для гораздо более широкого круга лиц. Именно поэтому они меняют правила игры.

“ Новые технологии представляют собой нечто большее, чем «политический маркетинг следующего поколения»: они мобилизуют сторонников с невиданной ранее эффективностью — устанавливают связь между сотрудниками штаба и волонтерами, спонсорами; дают возможность широкого общения и расширяют пределы организации. ”

Они представляют собой нечто большее, чем «политический маркетинг следующего поколения»: они мобилизуют сторонников с невиданной ранее эффективностью — устанавливают связь между сотрудниками штаба и волонтерами, спонсорами; дают возможность широкого общения и расширяют пределы организации. В этом контексте ключевые функции организации и организационная культура выходят за пределы избирательного штаба. Степень вовлеченности всех сторонников, а не только штатных сотрудников, резко повышается.

По мере того как в избирательной кампании использовалось все больше инновационных технологий, росла роль рядовых сторонников кандидата. Это как нельзя лучше соответствовало стремлению Обамы найти общие цели для возможно более широкой аудитории, а также задействовать в роли инициаторов перемен рядовых сторонников.

“ Сотрудники избирательного штаба Обамы подчеркивали особое значение двусторонней связи с волонтерами и сторонниками, которая позволила бы им не только посылать, но и получать информацию. ”

Сотрудники избирательного штаба Обамы подчеркивали особое значение двусторонней связи с волонтерами и сторонниками, которая позволила бы им не только посылать, но и получать информацию. Они искали все новые возможности использования технологий в избирательной кампании, обеспечивали постоянную обратную связь с широкой аудиторией сторонников и своевременно приспосабливались к меняющимся или вновь возникающим потребностям. Сотрудники избирательного штаба распространяли организационную культуру за пределы организации, положив начало тому, что многие обозреватели позднее называли не кампанией, а общественным движением.

Как отмечал генеральный директор Central Desktop Исаак Гарсия, способы использования технологий в избирательной кампании Обамы были «совершенно уникальными». Он говорил, что «...мы видели нечто подобное в 2004 году во время избирательной кампании Говарда Дина, но это было не то. В кампании Обамы



идеально совмещены философия политической борьбы, месседжи и технологии»<sup>3</sup>.

По мере освоения новых технологий электронные медиа становились одним из основных конкурентных преимуществ Обамы. Майкл Силберман удачно заметил: «В кампании Обамы именно технологии перевернули представления о традиционном политическом процессе. Эти технологии не были просто дополнением; они служили базой для тщательно отобранных элементов из практически каждого направления кампании»<sup>4</sup>. Силберман добавил: «...Проще думать, что работа Обамы с избирателями и его впечатляющие онлайн-программы для сотрудников и волонтеров существовали отдельно друг от друга — более двух с половиной тысяч волонтеров и сотрудников в регионах, с одной стороны, и онлайн-активисты, взявшие на вооружение сайт [my.barackobama.com](http://my.barackobama.com), чтобы проводить дискуссии в группах, конференции и т. п., — с другой. Но большинство мероприятий на низовом уровне проводилось на основе взаимодействия этих двух подразделений»<sup>5</sup>.

Рассмотрим более подробно приемы и процедуры, позволившие столь эффективно использовать технологии.

### **Будьте осторожны в выборе партнеров**

Многие лидеры придерживаются такого принципа: «Если вы не достигли совершенства в ключевом аспекте своей деятельности, поручите его кому-нибудь другому, и непременно лучшему в своем деле». Задолго до кампании 2008 года. Обама продемонстрировал, что считает эту идею весьма разумной. Например, во время избирательной кампании в сенат штата Иллинойс (1995 год)

он пришел к выводу, что некоторые его конкуренты от Демократической партии нарушили правила сбора подписей за свое выдвижение (чтобы попасть в список на выдвижение кандидатом от Демократической партии, следовало собрать определенное количество голосов).

Волонтеры Обамы проверили некоторые подписные листы и пришли к выводу, что многие подписи в них не удовлетворяют требованиям. Обама счел необходимым обратиться в суд. Он немедленно спросил своего консультанта, что необходимо для выигрыша дела в суде? Тот ответил, что ему потребуется помощь юриста. «Кто из них лучший?» — сразу спросил Обама. Затем он послал консультанта нанять этого юриста — известного специалиста по гражданскому праву, выпускника Гарвардского университета<sup>6</sup>. Юристы Обамы выиграли дело в суде; конкурентам не хватило голосов до необходимого минимума, и они были дисквалифицированы. Далее Обама двигался как единственный кандидат от Демократической партии.

Этот принцип аутсорсинга Обама довел до совершенства. Когда началась президентская кампания и встал вопрос о разработке стратегии использования передовых технологий, Обама нанял лучшего из лучших — Криса Хьюза.

Решение пригласить на работу 24-летнего соучредителя социальной сети Facebook Криса Хьюза было блестящим и знаковым с любой точки зрения. Кто смог бы лучше оценить технологические нужды избирательной кампании, разработать идеальные инструменты для их удовлетворения и проконтролировать реализацию стратегии в области технологий? Выбор в пользу Хьюза дал

множество преимуществ. Первое и главное из них состояло в том, что Хьюз привнес в команду Обамы огромный опыт в области инноваций; его кандидатура полностью отвечала требованиям к стратегическому партнеру.

Выбрав Хьюза, Обама в очередной раз продемонстрировал мастерство выбора сторонников, учтя такие обстоятельства, как преданность общим интересам, этика сотрудничества, восприятие организационной культуры и стремление сосредоточиться на конечных целях.

“Выбрав Хьюза, Обама в очередной раз продемонстрировал мастерство выбора сторонников, учтя такие обстоятельства, как преданность общим интересам, этика сотрудничества, восприятие организационной культуры и стремление сосредоточиться на конечных целях.”

Хьюз продемонстрировал недюжинную энергию и увлеченность работой. Вместе с его креативностью и глубоким пониманием технологий это составило уникальную комбинацию. Выбор в пользу Хьюза оказался блестящим как с точки зрения профессиональных качеств кандидата, так и с точки зрения меседжа для общества. Помимо всего прочего Хьюз был представителем очень важного сегмента избирателей — молодежи, а именно этих избирателей Обама надеялся мобилизовать. Существенно и то, что Хьюз понимал интересы молодежи и мог использовать ее предпочтения и привычки в интересах кандидата. Он знал, как молодежь оценивает информацию и по каким каналам предпочитает ее получать. С точки зрения связей с общественностью назначение этого молодого лидера привлекло внимание

средств массовой информации, и, что еще более важно, стало сигналом для молодежи. Войдя в команду Обамы, Хьюз продемонстрировал одобрение целей политика, и это побудило молодежь внимательнее присмотреться к кандидату.

Сотрудничество с Хьюзом стало знаковым и для других партнерских отношений с технологическими компаниями. Для этого отбирался широкий круг динамичных компаний и венчурных предприятий, наиболее передовых в своих отраслях; например, Central Desktop, RightNow и LIST. Эти продуктивные партнерства создали предпосылки для превращения ИТ-технологий в центральный элемент стратегии и сделали их неотъемлемой частью избирательной кампании.

### **Анализируйте поведение целевой группы избирателей**

Интегрируя технологические инновации в свою избирательную кампанию, Обама понимал, что следует определить модель поведения особо важных для него групп избирателей. Без этого не удастся полностью реализовать потенциал технологических инноваций. Обама понимал, что процесс получения и использования знаний является непрерывным. Выявив, оценив и осознав особенности моделей поведения целевых групп, команда Обамы определила наиболее подходящих партнеров и разработала стратегию распространения информации, формирования поддержки и мобилизации избирателей с учетом особенностей их моделей поведения. Разработав стратегию, они постарались получить о ней отклики через систему постоянно действующей обратной связи.

На основе этой информации Обама уточнял список приоритетных партнеров для каждой конкретной задачи, желая убедиться, что привлечены действительно лучшие. При этом на основе достигнутых результатов и полученных откликов анализировались вновь возникающие тренды, уточнялась и отрабатывалась как сама стратегия, так и инструменты ее реализации. Шел непрерывный процесс: получение откликов — тестирование предложений — внедрение в практику. Это стало частью стратегии использования технологий и позволяло команде Обамы использовать все больше технических новинок.

Команда Обамы считала изучение моделей поведения ключевых групп избирателей достаточно простой процедурой. Существует несколько ключевых особенностей модели поведения, которые можно использовать для привлечения избирателей на свою сторону. Но, как ни странно, мало кто из других кандидатов пытался сыграть на этих особенностях. Широко известно и подтверждено несколькими специальными исследованиями (например, The Pew Internet и American Life Project reports), что американцы все больше пользуются электронными средствами массовой информации, электронной почтой, рассылками на мобильные телефоны. Молодые избиратели особенно склонны пользоваться мобильными телефонами и электронными секретарями для получения информации и общения друг с другом. Такие социальные сети, как Facebook и MySpace, стали очень популярны по сравнению с прошлыми президентскими выборами. Обама принял историческое решение: использовать все эти возможности для контактов как можно шире.

## **Используйте выявленные особенности поведения целевой группы**

После предварительной оценки особенностей модели поведения следующий важный шаг для Обамы и его команды — определение возможности использования этой информации в интересах избирательной кампании. Они сосредоточили усилия на поиске эффективных каналов обмена информацией и выборе способов получить от этого преимущества. Каналы отличаются разнообразием и представлены масштабным перечнем средств массовой информации, включая тщательно разработанные веб-сайты и рассылки на мобильные телефоны. Обама привлек компетентных партнеров для разработки технологических инструментов, отвечающих потребностям конечного пользователя, задачам кампании и ее потребностям, для каждого канала. К их числу принадлежат электронная почта, видеоконференции, подкастинги, блоги, фотогалереи в Интернете, онлайн-овые чаты; все они адаптируются под специальные нужды и эффективно выполняют маркетинговые функции. Например, с помощью электронных писем распространяются рекламные объявления, сообщения о статьях в средствах массовой печати и выполняются функции «сарафанного маркетинга»<sup>7</sup>. Для них были разработаны специальные рингтоны.

Онлайновые сообщества представляли собой очень эффективные каналы для мобилизации сторонников. Фандрайзинг онлайн через такие сайты, как [MoveOn.org](http://MoveOn.org), обеспечивший поступление полумиллиона долларов за счет электронных рассылок, показал свою высокую эффективность. В свою очередь, сайт спонсировал группу

Endorse-O-Thon на Facebook, через который было разо-слано свыше 500 тысяч электронных сообщений и мес-седжей, чтобы привлечь симпатизирующих Обаме и до-полнительные ресурсы<sup>8</sup>.

### **Установите обратную связь**

Анализируя высокую эффективность использования ИТ-технологий в кампании Обамы, следует отметить несколько аспектов: ведущая роль обратной связи с из-бирателями и волонтерами; акцент на стимулирование участия конечных пользователей посредством техно-логий (не просто распространение информации, а во-влечение в избирательный процесс); активная работа в социальных сетях как один из ключевых способов ре-ализации преимуществ технологий.

Разрабатывая технологические аспекты стратегии избирательной кампании, Обама исходил из принци-па, что технология должна обеспечивать двустороннюю связь, при которой потенциальные сторонники могли бы получать информацию о кампании и распростра-нять ее дальше через электронную почту, рассылки на мобильные телефоны и блоги.

Даже в наиболее примитивных формах обратная связь доставила избирательному штабу Обамы множе-ство информации, в частности по таким вопросам, как интересы избирателей, эффективное мотивирование и активизация потенциальных сторонников. Например, компания RightNowTechnologies обеспечивала для сайта Обамы онлайн-сервис «Часто задаваемые вопросы». Сервис позиционировался как «доска объявлений», по-скольку отличался меньшей степенью интерактивности

по сравнению с другими технологиями и предоставлял тщательно продуманные ответы, основную информацию из онлайн-баз данных по наиболее распространенным критериям поиска. Этот ресурс по запросу через Интернет предоставлял информацию сторонникам или потенциальным сторонникам Обамы. Ресурс был интеллектуальным: когда пользователь проявлял интерес к какой-либо теме, на странице появлялись ссылки на аналогичные темы. Таким образом, пользователю предлагали узнать больше. Сервис ответов генерировал список десяти наиболее часто задаваемых вопросов, ответы на которые пользователи могли просмотреть, зайдя на страницу. Сервис ответов также отслеживал вопросы по местоположению пользователя, анализируя проблемы, актуальные для того или иного региона. Это позволяло соответствующим образом корректировать содержание ответов и планы мероприятий. Количество посетителей сайта исчислялось миллионами, и ресурс оказался весьма ценным как для посетителей, так и для избирательного штаба.

В процессе избирательной кампании были созданы динамичные интерактивные веб-сайты. Они содержали интерактивные элементы, например онлайн-чаты, блоги и веб-касты. Наличие обратной связи позволяло решить ключевую задачу кампании — привлечь сторонников. Общение с ними через онлайн-чаты и блоги помогало вовлекать обычных американцев в избирательную кампанию. При этом создавалось впечатление, что будет услышано мнение каждого. Это помогало создавать сообщество единомышленников офиса и обеспечивало взаимодействие избирательного штаба



и сторонников. Стимулирование активного участия состоит в том, что это помогало двигаться к конечной цели кампании, увеличивая явку избирателей.

### **Используйте технологии для управления «отношениями с потребителями»**

Обама подчеркивал роль технологий в избирательной кампании и ее важность для развития отношений с потенциальными сторонниками. Профессор Гарвардского университета Свиокла отмечал, что Хиллари Клинтон относилась к избирателям, как к «покупателям», а Барак Обама делал их «членами команды». Давая деньги на кампанию Клинтон, спонсоры получали подтверждение, благодарность за участие, но вряд ли что-то большее. Взнос же от спонсора в избирательный фонд Обама рассматривался его сотрудниками как повод вовлечь их в избирательную кампанию. Специально был создан онлайн клуб спонсоров, напоминавший страницу на Facebook. Они становились «членами» веб-сайта. Делая акцент на участии, сотрудники избирательного штаба уделяли большое внимание установлению длительных отношений. По наблюдениям Свиокла, отношения и участие, а не просто денежные взносы, обеспечивали существенное конкурентное преимущество.

“ Обама подчеркивал роль технологий в избирательной кампании и ее важность для развития отношений с потенциальными сторонниками. ”

Для дальнейшего развития отношений с потенциальными сторонниками веб-сайт Обама предлагал открыть свой профайл, сделать профайл открытым, посетить

сайт [my.barackobama.com](http://my.barackobama.com) или дать ссылку на него на своей странице в социальных сетях. Все эти процедуры были хорошо знакомы молодежи, для которой виртуальный мир не менее привычен, чем реальный. Члены сайта [my.barackobama.com](http://my.barackobama.com) получали рейтинг в баллах в зависимости от активности; чтобы повысить рейтинг, требовалось принимать участие в предвыборных мероприятиях, общаться с другими посетителями, помогать собирать средства для кампании. Обама блестяще использовал ИТ-технологии, чтобы сформировать уникальные «отношения с потребителями». Он привлекал потенциальных избирателей более эффективно, чем его конкуренты, контактируя с ними лично. Они становились партнерами в его борьбе за голоса и сторонников.

По мере хода кампании [my.barackobama.com](http://my.barackobama.com) становился все более важным инструментом в привлечении и мобилизации избирателей. Спустя год на нем уже зарегистрировались 500 тысяч человек, а его посетители организовали 30 тысяч предвыборных мероприятий<sup>9</sup>. Этот успех отражал блестящее использование технологий для установления конструктивных отношений с потенциальными сторонниками.

В том же русле «построения отношений» находится и использование социальных сетей. Основной веб-сайт Обамы предлагал социальную сеть, в которой посетители и волонтеры могли общаться друг с другом, обмениваясь опытом, секретами ведения кампании, информацией и ресурсами. Это стало важным способом организации и рекламы предстоящих мероприятий, повышения их привлекательности для посетителей.

## Не упускайте из виду конечную цель

Следует отметить, что одной из составляющих успешного использования технологий было стремление Обамы не упускать из виду конечную цель — в данном случае мобилизацию избирателей. Технологии, которые он использовал, отличались инновационностью и производили сильное впечатление: они обеспечивали контакты, озвучивали основные месседжи кампании, распространяли идеи и пропагандировали ценности. Конечно, это важно. Но все эти усилия были бы бесполезны, если бы не превращались в голоса. Обама требовал, чтобы сотрудники штаба постоянно проверяли, насколько их действия способствуют достижению конечной цели. Он считал главной целью использования технологий стимулирование действий — больших и малых — и внимательно следил за результатами исследований Дональда Грина и Алана Гербера из Йельского университета, отмечавших, что личные обращения намного эффективнее обезличенных (например, записанных на пленку). Помня об этом, Обама сделал концепцию «из онлайн в офлайн» центральной в своей стратегии использования технологий.

“ Обама сделал концепцию «из онлайн в офлайн» центральной в своей стратегии использования технологий. Усилия по привлечению и удержанию сторонников через онлайн-кампании в идеальном случае должны выливаться в офлайн-мероприятия, а они, в свою очередь, — в голоса избирателей. ”

«Из онлайн в офлайн» означало, что усилия по привлечению и удержанию сторонников через онлайн-кампании

кампании в идеальном случае должны выливаться в офлайн-мероприятия, а они, в свою очередь, — в голоса избирателей. В ходе кампании технологические новации способствовали реализации программы по формированию, расширению и развитию технологической инфраструктуры по всей стране, что и выразилось в конечном итоге в мобилизации сторонников в 50 штатах. Обама искал возможность с помощью технологий заставить избирателей явиться к урнам для голосования на праймериз и на президентских выборах.

Обе эти задачи были успешно решены. В частности, технологии, помогли умножить усилия по вербовке волонтеров, а также помогли выявлять преданных и творческих сотрудников, продвигать эффективно работающих волонтеров на руководящие должности, обучать лидеров, добиться активного участия избирателей в голосовании. Сетевые технологии помогли сторонникам кандидата по всей стране организоваться в региональные группы. Ведение избирательной кампании требовало продвижения волонтеров с хорошим послужным списком, в том числе отобранных онлайн, на должности региональных лидеров. Обучение онлайн помогало подготовить их к новым, более сложным и широким обязанностям. Онлайн-базы данных помогали в повседневной работе, позволяя отслеживать работу волонтеров, планировать их участие в кокусах — это очень значительный массив данных<sup>10</sup>. Благодаря им региональные лидеры могли координировать агитационную работу, отслеживать посещаемые волонтерами районы, потенциальных спонсоров и помощников. Ведение реестра фамилий и контактной информации имеющихся

и потенциальных сторонников оказалось полезным для расширения электоральной базы и планирования мобилизационных мероприятий. Реестр давал возможность выявить округа, где пока не удалось добиться желаемого уровня поддержки, и запланировать соответствующие мероприятия. Онлайн-рекрутинг обеспечивал своевременное назначение руководителей местных ячеек в общинах, что критически важно для ведения работы в округах; организацией их работы занимались 2500 прошедших обучение региональных лидеров<sup>11</sup>.

Привлеченные через Интернет волонтеры, показавшие хорошие результаты работы, приглашались в тренировочные центры и на собрания, где их обучали методам и формам работы в общинах. Все это напоминало работу самого Обамы в Чикаго, когда он занимался организацией мероприятий в общинах. Эти волонтеры — привлеченные и обученные онлайн, а затем переключившиеся на офлайн-мероприятия и обучение — выполняли для Обамы важную работу по формированию инфраструктуры в ключевых штатах. Они искали новых волонтеров, формировали местные ячейки и обучали новых лидеров. После того как инфраструктура была создана и волонтеры начинали организовывать мероприятия, избирательный штаб принимал активное участие в их планировании и проведении; особенно это касалось агитационных мероприятий и предвыборных съездов<sup>12</sup>.

Кроме создания инфраструктуры Обама использовал концепцию «от онлайн к офлайн» для проверки эффективности мобилизационной деятельности. По электронной почте сторонникам рассылались сообщения,

побуждавшие посылать сообщения своим знакомым, разъясняя суть политики Обамы, а также приглашать друзей и родственников прийти на избирательные участки. Однако приоритет отдавался рассылке SMS-сообщений, поскольку их, как правило, читают (хотя бы потому, что их число меньше, чем писем по электронной почте)<sup>13</sup>. В процессе кампании были тщательно собраны миллионы номеров мобильных телефонов сторонников Обамы и вновь зарегистрировавшихся избирателей. SMS-сообщения давали возможность организовать немедленные действия сторонников, мобилизовать их родственников и друзей. Они сигнализировали о срочности и важности предлагаемых действий, сообщали о маленьких победах, призывали усилить активность, особенно в ключевых штатах.

Избирательный штаб Обамы более разумно по сравнению с конкурентами использовал технологии для мобилизации сторонников, применяя более дешевые и эффективные средства установления контактов, мотивирования и мобилизации потенциальных сторонников. При помощи SMS-сообщений удавалось мобилизовать одного из двадцати пяти человек, которым сообщение было послано, причем отправка каждого сообщения стоила всего около 6 центов. Это намного эффективнее, чем другие способы связи, например звонки из автоматических колл-центров, а также эффективнее и дешевле, чем личные звонки волонтеров или почтовые рассылки. По показателю окупаемости инвестиций SMS-рассылки далеко опережают другие способы распространения информации. Обама вовремя это понял и сумел использовать к своей выгоде.

## **Учитывайте особенности избирателей**

По мере того как виртуальная активность переносилась в реальный мир, все большее значение приобретал принцип «учитывайте особенности избирателей!». Когда существующие или потенциальные сторонники Обамы посещали его веб-сайт или предоставляли номера своих мобильных телефонов, менеджеры штаба просили их сообщить почтовый индекс. По этому критерию сообщения персонифицировались и объединялись в базе по регионам. Пользователей просили поддержать акции и партийные мероприятия, проводившиеся именно в их регионе, а при необходимости съездить на аналогичные мероприятия в близлежащие ключевые штаты. Модифицированные с учетом штата сообщения напоминали о дедлайнах регистрации в качестве избирателей, а также о необходимости своевременно отослать свой открепительный талон. В SMS-сообщениях содержались номера телефонов ближайших избирательных участков, по которым можно было уточнить их местоположение; это облегчало участие в выборах впервые голосующих избирателей. Модифицированные по штатам сообщения призывали голосовать за демократических кандидатов на выборах в конгресс в ноябре 2008 года. Для кампании Обамы SMS-рассылки стали настоящей «мобильной технологией» во всех смыслах этого слова.

В поисках технологии, способной активизировать участие избирателей в голосовании, Обама создал группу для запуска стратегии iPhone, представлявшей на тот момент лучшее, что могли предложить технологии. Одновременно была проделана большая работа по адаптации iPhone к текущим задачам. Стратегию начали реализовывать за

месяц до президентских выборов 2008 года. Она состояла в предложении бесплатной загрузки программ для iPhone компании Apple с сайта интернет-магазина iTunes. Программа включала приложения для управления списком контактов пользователя iPhone, сортировки контактов по штатам, рассылки сообщений от Обамы, а также сообщений, призывающих избирателей явиться на избирательные участки в определенном регионе. Используя телефонные коды, программа отслеживает количество сделанных пользователем звонков в определенный регион, а также в масштабах всей страны, наглядно подтверждая тезис о том, что усилия каждого определяют успех всей команды<sup>14</sup>. Стратегия iPhone предполагала также использование технологии GPS для определения ближайшего офиса избирательного штаба Обамы и мест проведения очередных акций избирательной кампании<sup>15,16</sup>.

Еще один пример удачного использования региональных особенностей — внедрение автоответчиков в колл-центре на испанском языке, что позволяло лучше контактировать с испаноязычными общинами в Виргинии, считавшейся вотчиной Хиллари Клинтон, и побуждать их активистов к проведению предвыборных мероприятий<sup>17</sup>. Наблюдатели считают, что это очень поспособствовало установлению отношений с испаноязычным сообществом, хотя изначально непопулярность Обамы в этой среде считалась его ахиллесовой пятой.

### **Максимально используйте внутренние возможности**

Одновременно с успешным применением технологий для внешних целей избирательный штаб Обамы нашел



способы использовать их для внутренних нужд — повышения производительности труда сотрудников штаба, совершенствования операционных процессов, формирования плодотворных систем коммуникаций, поддержания благоприятного морального климата, укрепления организационной культуры. Например, Обама предложил варианты использования технологий для своих сотрудников — тех, кто помог ему выиграть. Они получали именные сообщения, действовавшие почти как знаки поощрения, присваивая получателям статус «инсайдеров» на переломном этапе истории.

“ Избирательный штаб Обамы нашел способы использовать технологии для внутренних целей — повышения производительности труда сотрудников штаба, совершенствования операционных процессов, формирования плодотворных систем коммуникаций, поддержания благоприятного морального климата, укрепления организационной культуры. ”

Технологии служили также созданию внутренних коммуникаций, нацеленных на поддержание морального климата. Когда случались успехи, команда Обамы рассылала сообщения инсайдерам, поддерживая в них боевой дух. Сообщения наподобие такого: «Сегодня мы уже постучали в 40 тысяч дверей по всему штату. Не снижайте темпа, и мы дотянемся до 50 тысяч новых избирателей до темноты»<sup>18</sup> не только информировали о достигнутом прогрессе, но и побуждали сотрудников стремиться к более амбициозным целям. Когда случались неудачи, Обама и его команда использовали технологии для поддержания боевого духа и стимулирования сотрудников к удвоению

усилий. В целом «инсайдерская информация», распространяемая при помощи прогрессивных технологий, помогала воодушевлять сотрудников и постоянно удерживать цели в поле зрения. Ценность всего этого в условиях децентрализованной организации, каковой был избирательный штаб Обамы, невозможно переоценить.

Технологии помогали Обаме делегировать полномочия на региональный уровень. Например, его штаб использовал веб-продукт венчурной компании Central Desktop, чтобы организовать работу новых волонтеров. Он помогал 6000 региональных руководителей получить информацию и распространить ее среди своих волонтеров, а это, в свою очередь, давало возможность мобилизовать избирателей непосредственно в регионах. Этот же программный продукт помогал совершенствовать лидерские навыки, осуществляя нечто вроде онлайн-ового тренинга для региональных руководителей.

Региональные руководители также могли передавать информацию в интерактивном режиме, организуя децентрализованный обмен информацией.

## **Используйте приобретенный опыт**

Для стиля лидерства от Барака Обамы характерно понимание революционного значения технологий и умелое их использование для достижения поставленных целей. Результат оказался ошеломляющим. Проекты Pew Internet и American Life обнародовали данные о том, что половина американцев использовала Интернет, электронную почту и SMS-рассылки, для того чтобы получить информацию об избирательной кампании 2008 года и привлечь знакомых к активному

участию в выборах<sup>19</sup>. Это больше, чем количество американцев, получающих сведения из «бумажных» средств массовой информации, и составляет около 39% от числа тех, кто получает информацию по телевизору. Проявив удивительное чутье и талант лидера, Обама вовремя почувствовал эту тенденцию и сумел ею воспользоваться.

Блестящие результаты не замедлили сказаться. Эффективное использование технологий позволило Обаме увеличивать число сторонников чуть ли не в геометрической прогрессии. Компании, занимающиеся подсчетом трафика на веб-сайтах (например, Compete), сообщили, что только за январь 2008 года сайт [my.barackobama.com](http://my.barackobama.com) посетили около 1,7 миллиона человек<sup>20</sup>. Более трех миллионов зарегистрировались, чтобы получать новости о том, кого Обама выберет на должность вице-президента. Компания Sprint Nextel зафиксировала рост трафика запросов на короткий номер мобильного телефона 62262 на 225% после трех часов ночи по Восточному времени, когда имя вице-президента было обнародовано<sup>21</sup>.

В Огайо и Техасе технологии помогли мобилизовать волонтеров на разворачивание агитационной работы, в результате праймериз Демократической партии в этих штатах впервые за долгое время оказались по-настоящему конкурентными — шокирующий результат!

По наблюдениям волонтера из Огайо Эми Бич, «Там действительно не было никакой инфраструктуры, а теперь все кипит — за три недели мы постучались в миллион дверей»<sup>22</sup>. Девиз «из онлайн в офлайн» привел тысячи сторонников на митинги Обамы, быстро прославившиеся своей многолюдностью.

Ко времени голосования в ноябре 2008 года штаб Обамы имел в своем распоряжении базу из нескольких миллионов телефонных номеров. У Обамы появились сотни тысяч последователей в Твиттере, а на его персональной странице в Facebook побывало более двух миллионов посетителей. В ходе кампании составлялись и уточнялись списки телефонных номеров, электронных адресов для рассылок, организовывались пропагандистские акции, проводились региональные митинги, опросы по телефону. Такая база данных помогла создать сообщество, распространить организационную культуру, вдохнуть уверенность в успехе и чувство товарищества в участников — и все это с гораздо меньшими затратами, чем обычно. Персонализированные обращения принесли хорошие результаты, поскольку люди агитировали своих соседей прийти на избирательные участки. В общем и целом, технологии прекрасно послужили реализации целей кампании.

Уникальное использование технологий дало еще один примечательный результат — «эффект динозавра». Контраст между инновационным и эффективным использованием технологий Обамой и отставание в этом вопросе его основных оппонентов многих заставил воспринимать Хиллари Клинтон и Джона Мак-Кейна как лидеров из прошлого. И Клинтон, и Мак-Кейн не сумели стать олицетворением лидеров будущего и грядущих перемен, а именно это принесло огромное преимущество Обаме.

Следуя своему принципу использования новейших технологий, Обама пообещал, что в случае победы на

президентских выборах задействует технологии для того, чтобы создать самую открытую администрацию за всю историю США. Он хочет постоянно оставаться на связи с рядовыми американцами, поощрять их участие в общественной жизни и быть открытым для общества. Он надеется создать правительство с «открытым кодом». На веб-сайте [change.gov](http://change.gov), созданном на период формирования нового правительства, Обама распорядился выложить фрагменты съемок на сотнях его встреч после избрания, но до вступления в должность. Обама распорядился с помощью сайта [salesforce.com](http://salesforce.com) открыть своего рода книгу напутствий «Citizen's Briefing Book», в которой граждане могли бы предлагать проблемы и вопросы, которыми президенту следует заняться после вступления в должность.

После переезда в Белый дом Обама продолжает рассматривать технологии как средство формирования сообщества единомышленников, связи с ними и обеспечения постоянной обратной связи. О его высокой оценке роли технологий красноречиво говорит назначение на пост директора по технологиям управления научно-технической политики Аниша Чопры, работающего в связке с директором по информационному обеспечению Вивеком Кундрой и Администрацией общих служб. В Интернете организована трансляция радиопередач с участием президента — «Беседы у камелька». Администрация президента организовала также «городские собрания онлайн». Например, в марте 2009 года такое собрание привлекло около 100 тысяч участников, предлагавших темы для освещения в блоге президента<sup>23</sup>.

## Основные уроки

Успех Барака Обамы в ноябрьской кампании 2008 года обусловлен умением эффективно использовать технологии для реализации поставленных целей. Обама продемонстрировал блестящее умение использования технологий для расширения своей электоральной базы. Эффективное использование технологий дало ему стратегическое преимущество и обеспечило победу.

Рассматривая практику эффективного использования Обамой технологий для реализации своей цели, подумайте о том, чем они могут вам помочь в формировании лидерского стиля. Особое внимание обратите на следующие вопросы:

- ☐ Рассмотрел ли я способы достижения своей цели при помощи технологий?
- ☐ Адаптировал ли я возможности технологий для достижения своих целей? Где еще технологии могут пригодиться в моей работе?
- ☐ Оптимален ли мой выбор партнеров в области технологий?
- ☐ Использую ли я прогрессивные технологии для установления связи с целевой аудиторией? Стану ли я более эффективным лидером, если буду их использовать? Будет ли моя работа более эффективной в этом случае?
- ☐ Какова модель поведения моей целевой аудитории и какую пользу здесь могут принести технологии?

- ☐ Насколько эффективно я использую технологии для установления контактов с потребителями или целевыми группами?
- ☐ Внедряя прогрессивные технологии, помню ли я о конечной цели, и способствует ли это ее достижению?
- ☐ Способствует ли применение прогрессивных технологий укреплению морали, культуры и совершенствованию внутренних управленческих процессов?
- ☐ Существует ли технология, отвечающая моим целям, и могу ли я подготовиться к ее появлению в будущем?

# Как объединить ключевые группы сторонников

«Не позволяйте речке пересохнуть». Простая мысль о том, что лидеры должны постоянно культивировать свою электоральную базу — как текущей работой, так и в стратегическом плане, — стала одним из важных факторов, побудивших Обаму во время президентской кампании 2008 года сосредоточиться на мобилизации молодежи. Эта же мысль в конечном итоге помогла многим успешным лидерам создать компании, долгое время занимавшие лидирующие позиции на рынке.

Успех Обамы доказал, что способность мобилизовать целевые группы может оказаться решающей в достижении поставленных целей. Лидеры, стремящиеся обеспечить своим компаниям лидирующие позиции на долгие годы, должны выявлять целевые группы потребителей и мотивировать их.

Очень полезно изучить большие и мелкие действия Обамы по мобилизации голосов молодежи в 2007–2008 годах и создать организацию, способную оптимально использовать энтузиазм молодежи. Мелких действий



в этом направлении было много, включая манеру подписания Обамой электронных посланий для массовой аудитории — просто «Барак» — и манеру приветствовать жену на публике — легким соприкосновением сжатыми кулаками, костяшки с костяшками, аналог популярного у молодежи рукопожатия. Крупные действия включали интересную для молодежи онлайн-кампанию, направленную на исследование виртуального мира, а также ряд мероприятий по поддержке самоуправления кампусов. Эти действия отражали общий принцип: если выявлен потребительский сегмент или целевая группа с большим потенциалом для реализации ваших целей, то прежде всего следует установить контакт. В ходе избирательной кампании Обама наращивал усилия по установлению контактов с молодежью, чтобы воодушевить их, мотивировать, направить в нужное русло их энтузиазм и обратить их энергию в действия, способствующие его победе на президентских выборах. Все это принесло успех, и Обама сейчас знаменит, в том числе благодаря блестящей кампании по мобилизации молодых избирателей.

Трудно рассматривать успех Обамы в отрыве от его уникальной способности мотивировать целевые группы и побуждать их к действиям. В этой главе мы подробно рассмотрим приемы и принципы мобилизации молодых избирателей во время президентской кампании. Картина успеха Обамы на президентских выборах будет неполной, если не упомянуть о важной роли молодых избирателей в создании атмосферы всеобщего энтузиазма, распространении взглядов Обамы и участия в его мероприятиях. Из его успеха в данном направлении

можно извлечь полезные уроки лидерства, применимые в работе и с другими целевыми группами.

По иронии судьбы многие комментаторы и политические эксперты перед началом кампании предупреждали, что кандидатам неразумно тратить время и силы на молодых избирателей. Они аргументировали это тем, что молодежь крайне переменчива; сначала она может загореться энтузиазмом, но ко времени голосования все это пройдет, и полагаться на ее голоса — дело ненадежное. Несмотря на эту житейскую мудрость, усилия Обамы вполне окупились. С первых дней избирательной кампании он собирал рекордно многолюдные митинги, на которых присутствовало много молодежи. К 7 мая 2008 года он собирал аудитории в 10 тысяч человек и более, как, например, в университете штата Айова, где за четыре года до этого на митинг кандидата на пост президента от Демократической партии Джона Керри не собиралось и 1500 человек. Руководители кампуса университета штата Айова говорили, что такой энтузиазм молодежи они видели только в конце 1960-х гг.<sup>1</sup> Пресса очень скоро начала называть влияние Обамы на молодежь феноменальным.

Учитывая постоянный рост энтузиазма молодежи, Обама все более ориентировал кампанию на эту часть электората. На самых первых праймериз Демократической партии, кокусах в Айове, избирательный штаб Обамы добился рекордной явки молодежи, первый раз принимавшей участие в голосовании (до 25 лет). Именно это помогло ему одержать там историческую победу. В Айове количество молодых демократов возросло примерно на 135%, что намного превысило результаты

других кандидатов, прилагавших усилия в этом направлении, например Говарда Дина в 2004 году. Всего на выборы в Айове явились 46 тысяч человек, что составило 22% от общего количества голосов, отданных за Обаму. Всего за него проголосовало 57% от численности избирателей, принявших участие в голосовании. Это обеспечило Обаме намного более существенную поддержку молодежи, чем сенатору Клинтон и сенатору Джону Эдвардсу<sup>2</sup>. Примечательно, что Обаме удалось мобилизовать молодежь не только в университетских городках, таких как Джонсон Каунти и Стори Каунти, но и во многих округах по всему штату.

Победа в Айове положила начало победам на праймериз в других штатах, и американцы с удивлением наблюдали, как этот молодой афроамериканец со «смешным» именем приобретает реальные шансы на победу на президентских выборах. Айова показала Америке, на что действительно способен Обама, и одновременно активизировала афроамериканцев, которые в конечном итоге отдали 95% голосов за Обаму. На самих президентских выборах в ноябре 2008 года наблюдатели отмечали, что такого энтузиазма и высокой явки среди молодежи не наблюдалось с 1972 года, когда возрастной ценз для участия в выборах впервые был снижен до 18 лет. Обама настолько эффективно установил контакт с молодежью, что за него проголосовало 32% белых избирателей евангелического вероисповедания в возрасте от 18 до 29 лет.

Учитывая важность налаживания контактов с целевым «сегментом потребителей» для реализации своих целей, стоит поставить вопрос: «Какие приемы и

принципы позволили Обаме добиться такого успеха в работе с одной из целевых групп — молодежью? Каким образом Обама мотивировал молодежь и превратил ее в преданных волонтеров, значительно расширивших возможности команды, пропагандируя его взгляды и распространяя обращения?» Изучение приемов, принесших Обаме успех, может принести пользу сразу по нескольким направлениям.

Для лидера церковной общины, основная часть которой представлена пожилыми людьми, полезными могут стать рекомендации по привлечению и удержанию новых членов. Для лидера производственной компании с падающими продажами или сужающимся рынком можно порекомендовать методы и процедуры, позволяющие привлечь новое поколение потребителей. Рассмотрим эти вопросы подробнее.

### **Используйте потенциал нового поколения**

Обама начал избирательную кампанию 2007–2008 годов, зная, что хочет получить мощную поддержку простых американцев. Впоследствии он писал в мемуарах «*Dreams of My Father*» («Мечты моего отца»): «... Перемены не придут сверху. Перемены придут снизу, от простых людей, понявших силу организации».

Дитя эпохи движения против апартеида, Обама хорошо помнил, какой силой обладает широкое движение народа, жаждущего перемен. Учась в колледже Occidental в Калифорнии, он участвовал в студенческих протестах против апартеида и наблюдал перемены, принесенные Национальным движением, во главе которого стояли студенты. Конгресс США отреагировал на требования

ввести санкции против ЮАР и преодолел вето, наложенное президентом Рейганом на закон об этих санкциях. Он наблюдал также крах южноафриканского режима апартеида под международным экономическим давлением. Все это были прекрасные возможности убедиться в том, как люди, особенно молодежь, могут, организовавшись, изменить мир. Это был пример победы силы, идущей снизу. Когда в середине 1980-х годов Обама работал социальным организатором в Чикаго, этот опыт очень помог ему. Вступив в президентскую гонку, он хотел организовать идущую снизу избирательную кампанию, очень персонализированную по своей сути и способную привести к переменам в американской политике.

В начале президентской кампании, в 2007 году, Обама не мог предвидеть, что его ориентированная на рядовых американцев кампания станет настолько «молодежной». Однако уже в феврале 2007 года, примерно в то время, когда Обама объявил о вступлении в борьбу за пост президента, его штаб уже чувствовал огромный энтузиазм молодежи<sup>3</sup>. В октябре 2007 года руководитель избирательного штаба Обамы Дэвид Плуфф констатировал: «Нет сомнений, что Обаме удалось разбудить энтузиазм молодых избирателей. Это не просто эпизодический интерес. Это глубокая убежденность и вера». Далее Плуфф сказал: «Мы совершенно уверены, что в дальнейшем еще больше молодых избирателей будут приходить на кокусы и участвовать в праймериз, поскольку они воодушевлены возможностью победы нашего кандидата». Но при этом он отметил, что стремление привлечь молодых избирателей «...не является

центральной в нашей стратегии. Оно просто дополняет стратегию»<sup>4</sup>.

Молодые люди самоорганизовались в поддержку Барака Обамы. Например, студентка начальных курсов колледжа Болдуин Мередит Сигал открыла страницу «Студенты за Барака Обаму» на Facebook.com. На ней задействована технология, обеспечивавшая мгновенную рассылку сообщений друзьям и распространение информации, поэтому студенты всей страны охотно подписывались на эти рассылки. Вскоре по всей Америке начали образовываться аналогичные группы и объединяться между собой. Еще одна онлайн-группа One Million Strong for Barack быстро набирала популярность и к началу 2007 года включала более 200 тысяч человек<sup>5</sup>. Избирательный штаб Обамы к этим спонтанным проявлениям активности молодежи отношения не имел.

К чести Обамы, он сумел распознать в этом энтузиазме и желании работать большие перспективы с точки зрения реализации его целей. Он решил отставить в сторону житейскую мудрость и попробовать мыслить по-новому, используя возможности новой тенденции. Это стало испытанием лидерских способностей Обамы и его умения держать руку на пульсе. Он поверил в возможности молодежи и разработал мероприятия для конвертации первоначального интереса в эффективные действия.

В результате избирательная кампания приобрела отчетливую ориентацию на молодежь и на использование прогрессивных технологий. Положившись на технологи и молодежь как основную движущую силу кампании, Обама и его штаб перевернули существующие

представления, выработав новую модель ведения избирательной кампании<sup>6</sup>. Директор центра социологических исследований при Гарвардском институте политики Джон Делла Вольпе отметил существенные перемены: «До сих пор я и не знал, что молодые люди в такой степени обладают способностью привлекать голоса и организовывать людей»<sup>7</sup>.

Результаты оказались ошеломляющими: по мере того как Обама умело направлял энтузиазм молодежи в нужное русло, это приносило ощутимые плоды. В прессе все чаще стали появляться истории о том, как представители старших поколений американцев потрясены энтузиазмом среди молодежи по поводу выдвижения Обамы. Каролина Кеннеди говорила о том, какое впечатление произвели на нее рассказы ее дочерей об их увлечении Обамой; она даже решила записать кое-что. Это произошло 28 января 2008 года, когда Каролина и Эдвард Кеннеди публично одобрили выдвижение Обамы кандидатом на пост президента и зажгли «нимб Кеннеди» над его головой.

Сенатор от штата Миссури Клер Мак-Каскил тоже публично выступила в поддержку Обамы, перестав колебаться по поводу выбора между ним и Хиллари Клинтон, — это произошло после того, как этого категорически потребовала ее восемнадцатилетняя дочь. Мак-Каскил выбрала для этого удачный момент (накануне «супервторника»), придав особый смысл выдвижению Обамы, хотя в тот вторник он проиграл голосование.

## **Не игнорируйте возможности**

Следует не только изучить опыт Обамы выявлять и привлекать на свою сторону целевые группы избирателей,

но и понимать, чем грозит их игнорирование. Понимая большой потенциал молодежи в реализации его целей, Обама сумел избежать двух ошибок — тактической и стратегической — игнорирования или отрицания этого сегмента.

Обама понимал, что в тактическом плане игнорирование молодых избирателей означает утрату прекрасного шанса на реализацию своих целей. Не установив контакт с молодежью, невозможно повлиять на нее в нужный момент. В истории президентских выборов такое случилось в 1992 году, когда за пост президента боролись Джордж Буш и Билл Клинтон. В результате нескольких ошибочных шагов о Буше сложилось мнение как о человеке, который не понимает простых американцев. В глазах избирателей он ассоциировался с уходящим поколением, в то время как энергичный, играющий на саксофоне и любящий гамбургеры Билл Клинтон был олицетворением молодости и будущих «перемен». Если бы Обама проигнорировал молодых избирателей, то они пришли бы к выводу, что его избрание не соответствует их интересам и нуждам; это мнение было бы трудно опровергнуть в ходе президентской кампании. Установив контакты с молодым поколением, Обама продемонстрировал разницу между собственной «открытостью» и «готовностью к переменам» и «закрытостью», сомнительной готовностью к переменам Хиллари Клинтон и Джона Мак-Кейна.

Обама позиционировал себя кандидатом, которому близки интересы и потребности молодого поколения.

В стратегическом плане проблема также заслуживает обсуждения. Если бы Обама проигнорировал молодых избирателей, то потерял бы их приверженность



в будущем, сократив тем самым свою электоральную базу. Давно замечено, что, проголосовав на первых выборах за ту или иную партию, избиратели продолжают ее поддерживать очень долго, иногда на протяжении всей жизни. В мире политики убедить молодого избирателя на первых выборах проголосовать за свою политическую партию равнозначно формированию лояльности по отношению к бренду — плоды этих инвестиций партия будет пожинать в течение многих лет. Захватив этот плацдарм с помощью Обамы, демократы обеспечили себе существенное преимущество на будущие годы, которое будет реализовываться по мере того, как молодые избиратели будут взрослеть, становиться уважаемыми и влиятельными членами общества.

Лидеры во многих областях должны помнить об опасности совершить эти две ошибки. Применительно к молодежи особое значение имеет следующее. Представляет ли собой молодежь перспективный сегмент населения, где вам желательно завоевать влияние? Насколько необходимо привлечь и удержать этот сегмент? Обещают ли инвестиции в этот сегмент достаточную и долговременную отдачу?

Барак Обама, осознавая преимущества привлечения молодежи и потенциальные риски их игнорирования, скорректировал план избирательной кампании так, чтобы в ближайшие месяцы подогреть и направить в нужную сторону энтузиазм молодых избирателей. По мере того как его заинтересованность в этом сегменте избирателей возрастала, он использовал все более разнообразные приемы для того, чтобы взять под контроль и направить их энтузиазм. Рассмотрим эти приемы более детально.

## **Выделяя ярких лидеров, наделяйте их полномочиями**

Успех Обамы в этом направлении лишний раз подтверждает, что важным шагом в мотивировании и мобилизации ключевого сегмента избирателей является выявление и наделение полномочиями лидеров — тех, которых воспримут избиратели, которые смогут понять людей, установить с ними контакт и удовлетворить их нужды. Молодой, увлекающийся баскетболом, с антивоенными взглядами Обама, в жилах которого течет кровь нескольких рас, как нельзя лучше соответствует ожиданиям молодежи. Спокойная и открытая манера держаться также является преимуществом в глазах молодежи. Манера выступлений — особенно их стилистика — очень привлекательна. Даже манера подписывать свои сообщения и обращения для массового читателя — просто «Барак» — нашла отклик в душе молодых избирателей. Молодежи приятно, когда говорят на ее языке.

“ Важным шагом в мотивировании и мобилизации ключевого сегмента избирателей является выявление и наделение полномочиями лидеров — тех, которых воспримут избиратели, которые смогут понять людей, установить с ними контакт и удовлетворить их нужды. ”

Кроме того, его мировоззрение во многом совпадает с мировоззрением молодого поколения. Обама может говорить с красноречием и невероятной амбициозностью Джона Кеннеди, громоподобной силой Мартина Лютера Кинга. Но особенно притягательны для слуха молодого избирателя намерения покончить со старым миром политических интриг и коррупции, забота о поддержании

американской мечты, социальной справедливости, искоренении бедности, сохранении окружающей среды, прозрачности политики и вовлеченности в нее как можно большего числа людей. Взгляды Обамы находят отклик в сердцах молодых людей; они хотят верить ему и воспринимать его.

Но даже если лидер организации не обладает столь сильным влиянием на молодежь, как Обама, он все же может кое-что предпринять. Общий принцип никто не отменял: активно привлекать представителей ключевого сегмента, делегировать полномочия лидерам, обладающим необходимым влиянием, и предоставить им необходимые возможности.

Все мы знаем примеры успешных организаций, возглавляемых опытными генеральными директорами, но в этих организациях есть молодежные подразделения во главе с харизматичными молодыми лидерами, обращающимися непосредственно к молодежи. Этот подход оправдывал себя во многих случаях.

В кампании Обамы поразителен тот факт, что он эффективно обращался к молодежи как непосредственно, так и через молодых лидеров регионального уровня. Команда Обамы создала уникальную вертикаль молодых лидеров, способных привлекать молодежь. Следуя лидерскому принципу «Не упускай возможности установить контакт», Обама действовал через них, чтобы мобилизовать и направлять потенциальные возможности молодых избирателей.

Например, вспомним о назначении Криса Хьюза, 24-летнего соучредителя социальной сети Facebook, на должность директора по технологиям в избирательном штабе. Этот выбор оказал огромное влияние на ведение

кампании, поскольку Хьюз привнес в нее инновационность и большой технический опыт. Важно и то, как уже было сказано, что его согласие занять эту должность было с одобрением воспринято в среде успешных, образованных молодых людей. Это обеспечило установление контакта с молодыми избирателями. Другие молодые и образованные члены штаба Обамы, например Джереми Берд, окончивший университет в 2000 году, также создавали возможности контакта с молодежью. Берд занимал высокие должности. Приглашенный региональным директором по Южной Каролине в президентской кампании сенатора Барака Обамы, Берд помог добиться громкой победы на праймериз Демократической партии в этом штате. Такие же усилия он прилагал, стремясь к победе на праймериз в Мэриленде<sup>8</sup>. Затем Берд работал ответственным директором избирательного штаба в Огайо, помогал формировать команды для региональных штабов в рамках общенациональной избирательной стратегии Обамы. Карьера Берда показывала молодым избирателям, что и они смогут сыграть существенную роль в кампании.

Конечно, опытные лидеры старшего возраста выполняли не менее важную работу, но присутствие молодых звезд и уникальное умение Обамы ставить их в центр внимания однозначно стали одним из его важных преимуществ. Это создавало атмосферу энтузиазма, заставлявшую молодых людей верить, что их личные усилия вносят значительный вклад в избирательную кампанию. Кроме того, их присутствие помогало организовать работу по выявлению интересов, стремлений и потребностей молодых избирателей.

## **Устанавливайте контакты**

Стратегическое решение Обамы делегировать полномочия молодым лидерам, даже если они не занимают официальных постов, также сыграло важную роль в его успехе. Джереми Берд рассказывал, что в ходе встреч с жителями члены команды Обамы «...развивали навыки лидерства среди волонтеров. Это намного эффективнее, чем реклама по телевидению или рассылка писем». По словам Берда, люди должны «...видеть участвующих в кампании молодых организаторов, в которую они искренне верят и чьи слова находят у них отклик». Например, на одной из встреч в Южной Каролине произошел случай, ставший позднее вполне типичным: вновь сагитированные сторонники Обамы на вопрос «что побудило вас стать на его сторону?» ответили его пылким волонтерам: «Вы».

## **Выявляйте особые интересы**

Умение Обамы выявлять интересы, нужды и стремления целевой аудитории, включая молодежь, существенно помогало ему мобилизовать и мотивировать ее. Его принцип действий был таким: «Говори, слушай, реагируй». Во время президентской кампании, сфокусировавшись на молодых избирателях, он делал то, что научился отлично делать на протяжении своей карьеры, — устанавливал контакты с людьми, выяснял их проблемы и надежды, определял наиболее важное для них. Эти ценные навыки он развил, работая социальным организатором в Чикаго в середине 1980-х годов, когда отвечал за объединение лидеров церквей и жителей района Алтгелд Гарденс, лоббировал их интересы перед местными

чиновниками. В те дни Обама переходил от двери к двери, беседуя с местными жителями и стараясь понять, какие проблемы волнуют их больше всего. А затем он пытался помочь жителям добиться своих прав.

Точно так же он поступал и во время президентской кампании, прилагая большие усилия к тому, чтобы понять повседневные нужды своих избирателей, и в первую очередь целевых групп, в том числе и молодежи. Стремясь наладить прямой диалог, он использовал как личное общение, так и общение при помощи прогрессивных технологий, например блогов в Интернете. Эти усилия дали результат: молодые избиратели охотнее шли на контакт и предоставляли очень ценную информацию сотрудникам избирательного штаба. Это давало Обаме возможность выстраивать обращения к молодежи более точно и стимулировать ее дальнейшее участие в избирательной кампании. Образовался эффект снежного кома. Благодаря выявлению особых интересов, Обама получил значительное конкурентное преимущество.

### **Определите первоочередные задачи**

Эти усилия позволили ориентировать избирательную кампанию на наиболее важные для молодежи проблемы. Обама общался с молодыми людьми на ключевые темы так, чтобы встретить позитивный отклик с их стороны. Например, он быстро понял, что симпатия к нему в среде молодежи в значительной мере вызвана тем, что его воспринимают как «политика нового типа». Нынешние молодые избиратели выросли в эпоху династии Бушей, громких политических скандалов и становления еще одной династии — Клинтонов. Против президента

Клинтона были выдвинуты серьезные обвинения, и многие молодые американцы считали, что именно президент Буш втянул страну в войну в Ираке на основании недостоверной информации. По всем этим причинам тема «перемен» находила живой отклик у молодежи, и обещания Обамы сделать политику прозрачной и соответствующей этическим принципам звучали очень привлекательно. Он стал в той или иной форме во время выступлений заявлять о своей неудовлетворенности теперешней политикой; это чувство разделяло большинство молодежи. Например, Обама заявил молодым слушателям:

*Я удивлен тем, как много времени избранные официальные лица — даже самые достойные из них — тратят на разговоры не о сути политики, а о ее технической стороне. Для них характерно стремление сохранить свои кресла, сделать карьеру, обеспечить преимущества своему бизнесу или играть в политические игры — это все, что их интересует. Даже те, кто разделяет мою точку зрения по каким-либо жизненно важным проблемам, не желают говорить об этом. Политика для них значит все же меньше, чем карьера<sup>9</sup>.*

Слыша подобные заключения, молодые люди считали Обаму человеком с большим сердцем.

Их также привлекала мысль о том, что он отстаивал политику «максимального единства» и боролся с разобщенностью. Как заметил один обозреватель, Обама старался «сделать палатку как можно более вместительной».

Он никогда не заводил речь о национальном противостоянии, а его мультинациональное происхождение только подчеркивало способность понять аргументы разных сторон. Молодые люди соглашались с ним в том, что деление на «красные» и «голубые» штаты придумано политиками и чрезмерно раздуто, а на самом деле эта окраска не имела ничего общего с тем, как жители тех или иных штатов воспринимали текущие проблемы. Молодежь видела в Обаме лидера, способного объединить страну. Анализируя интересы молодых людей, Обама это понял и соответственно отредактировал свои обращения к молодежи.

Акцент на будущих перспективах также привлекал молодых избирателей. В предвыборных выступлениях кандидат особенно много говорил о надежде и переменах: перемены для вас; новое будущее для Америки; более совершенный союз; подтверждение американской мечты; наше время; перемены, в которые стоит верить; новое начало; наш общий вклад в процветание страны; честное правительство; надежды на будущее; вернем Америку себе.

Прочие месседжи, не менее привлекательно звучащие для молодого избирателя, касались целого ряда тем: сохранение Американской мечты для новых поколений, озабоченность операцией в Ираке, окружающая среда, здравоохранение, образование. Осознав, что именно больше всего беспокоит молодежь и выстроив соответственно свои обращения, Обама говорил с молодыми избирателями на языке, который они воспринимали и одобряли. Он воодушевлял и мотивировал слушателей, сумев направить их энтузиазм в русло конкретных действий на пользу своей кампании.



Лидеры во многих областях деятельности могут извлечь много полезного для себя, изучив диалог Обамы с молодежью, содержание его месседжей, а также усилия по мобилизации и мотивации избирателей. Все вместе это стало основой успеха.

### **Преумножайте усилия, используя эффективные каналы коммуникации**

Успех Обамы показал: для того чтобы воодушевить ключевую группу на конкретную помощь, недостаточно говорить с ней на понятном языке; целевая группа должна услышать ваше обращение. Следовательно, значение имеет не только само обращение, но и выбор каналов его доведения до слушателей. Выбор оптимальных каналов позволяет повысить эффективность мотивирования целевых групп к действию.

Многие наиболее эффективные стратегии Обамы по установлению контакта с молодыми избирателями малоизвестны, поэтому не получили достаточного признания, хотя отличаются большой изобретательностью. В начале избирательной кампании Джереми Бер отмечал, что мобилизация избирателей особенно эффективна, если проводится через социальные сети. Обаме это было известно и раньше, еще со времен кампаний по выборам в сенат штата Иллинойс и сенат США. Успешная практика лидерства Обамы включает и маркетинговый подход к назначениям на ключевые должности и продвижению сотрудников. Он исходит из принципа не приглашать к себе молодежь, а идти к ней. А найти ее проще всего в виртуальном пространстве. Прогрессивные технологии как нельзя лучше соответствуют этому подходу.

Обама обнаружил, что формирование социальных сетей при помощи современных технологий особенно эффективно в плане привлечения молодежи, поскольку она и так широко использует подобные сети для общения в виртуальном мире. Для привлечения молодежи он использовал технологические новации и тренды, в том числе сайты социальных сетей, например [myspace.com](http://myspace.com). Кампания Обамы очень быстро приобрела статус движения отчасти благодаря колоссальному росту числа участников за счет онлайн-мобилизации: 325 тысяч человек, преимущественно молодых, зарегистрировались в качестве добровольных помощников на странице [Facebook.com](http://Facebook.com).

Уровень поддержки Обамы на его сайте намного превысил уровень поддержки основного его конкурента от Демократической партии — сенатора Хиллари Клинтон. Онлайн-стратегия Обамы становилась все более отточенной; колоссальная поддержка среди молодежи способствовала широкому ее распространению.

Важно отметить, что Обама не отрицал ценности традиционных каналов. Он понимал, что онлайн- и офлайн-каналы должны работать совместно. Следуя принципу «идти туда, где есть молодежь», Обама много работал над созданием офлайн-каналов, децентрализуя работу своего избирательного штаба путем организации региональных штабов во всех пятидесяти штатах. В частности, проведение собраний в общинах стало одним из инструментов, способствовавших расширению и поддержанию движения.

Джереми Берд признавал, что избирательный штаб использовал офлайн-социальные сети для

мобилизации потенциальных молодых избирателей. «Вы находите нескольких активных студентов, — говорил он, — а они приводят своих друзей. Вы получаете людей, готовых активно работать, поскольку они имеют дело с теми, кого знают и кому доверяют. Это лучше, чем когда кто-то из избирательного штаба приезжает и рассказывает, как здорово и весело поработать агитатором»<sup>10</sup>. Примечательно, что Берд признавал стремление избирательного штаба отойти от традиционной организационной структуры с центральным офисом, рассылающим на места указания по проведению тех или иных мероприятий. В результате сформировалась децентрализованная система, основанная «...на местной инициативе людей, планирующих свои мероприятия, верящих в их эффективность и отвечающих за результаты»<sup>11</sup>.

### **Мотивирующая сила единства**

Еще один фактор, обеспечивший эффективную работу с молодежью, — удивительная способность Обамы распространять персонализированные обращения и общаться на «ты». В книге «Say It Like Obama and Win!» показано, что Обама последовательно демонстрировал способность привлекать с помощью персонализированных обращений — «я», «ты», «мы» — сердца и умы. Даже модификация выступлений путем выбора той или иной терминологии в зависимости от характера аудитории и ссылки на личный опыт помогают персонализировать обращение, вызвать доверие. Умелое использование обращений «мы» и «ты» помогают лидеру убедить присутствующих в том, что все они играют за одну команду. Дистанция между лидером на подиуме и

аудиторией сокращается. В разговоре с присутствующими, что они могут сделать для избирательной кампании, обращение «вы» помогает мобилизовать и мотивировать слушателей.

“Еще один фактор, обеспечивший эффективную работу с молодежью, — удивительная способность Обамы распространять персонализированные обращения и общаться на «ты». ”

Вспомним пример, приведенный ранее, — выступление Обамы перед тремя с половиной тысячами студентов университета Джорджа Мейсона в феврале 2007 года. Обама воспользовался обращением «вы», чтобы установить контакт с молодежью и убедить в том, что ее роль в избирательной кампании будет очень весомой. Он заметил, что в истории найдется много примеров того, как молодежь меняла ход событий. Он призвал молодых слушателей осознать то, что они могут остановить операции американских войск в Ираке. Процитировав слова кумира американцев Мартина Лютера Кинга «... моральная дуга вселенной сгибается в локте правосудия», он персонифицировал этот тезис: «Но тут есть одна тонкость, молодые люди, эта дуга не сгибается сама по себе — она сгибается потому, что вы кладете на нее руку и сгибаете в направлении справедливости. ...Подумайте о силе, воплощенной во всех вас. Если вы все возьметесь за эту дугу, то, я не сомневаюсь, абсолютно не сомневаюсь, независимо от событий этого года и исхода президентских выборов Америка преобразится»<sup>12,13</sup>. Бурные аплодисменты и восторженные крики наполнили зал, и стало понятно, что контакт с аудиторией установлен. По словам

самого Обамы, «они были воодушевлены» и «готовы действовать».

Обама понял, что залогом успеха в мобилизации молодежи является использование их желания сыграть активную роль в избирательной кампании, почувствовать себя творцами истории. Вовлеченность, участие, партнерство — это и есть ключевые слова. Он и впоследствии продолжал практику персонификации своих обращений, чтобы вызвать желание участвовать в своих кампаниях. Создавая атмосферу единства, Обама смог более эффективно воодушевлять, мобилизовывать и мотивировать целевые группы, молодежь на реализацию своих целей.

### **Снимайте «низко висящие плоды»**

Исследуя факторы, обеспечившие успех в мобилизации молодежи, следует отметить важность политики срывания «низко висящих плодов» и воодушевления аудитории на совершение практических дел с блестящими результатами. Обама правильно определил и направил молодых сторонников на «низко висящие плоды» — быстро реализуемые и обещающие успех мероприятия, которые по завершении могли бы послужить мотивирующим фактором, укрепили бы дух, создали чувство уверенности и стали толчком к дальнейшим действиям. В качестве низко висящих плодов в данном случае выступали несложные в исполнении онлайн-мероприятия, например регистрация на сайте [my.barackobama.com](http://my.barackobama.com), добавление ссылок на него в других профайлах, рассылка сообщений друзьям, открытие страничек в социальных сетях для посещения. «Низко висящие плоды» могут

включать и офлайн-мероприятия, например проведение собраний в общинах, организацию корпоративных мероприятий, помощь в сборе средств и агитацию.

Чувство успешно выполненного задания и удовлетворение от «первых побед» вселяют уверенность в молодых сторонников и поощряют их к выполнению более сложных задач. Возрастает степень их энтузиазма и лояльности.

### **Инвестируйте в образование**

Обама придерживается принципа, что лидер, вдохновляющий сторонников предпринимать те или иные действия, должен обеспечить средства их реализации и направленность на конечную цель. Обама направлял энтузиазм молодежи многими способами. Например, побуждал молодых людей играть заметную роль в его избирательной кампании, давая возможность пройти обучение и развить способности.

Региональный директор избирательной кампании Темо Фигуэроа объяснил, что Обама стремился использовать волонтеров не только для черновой работы, вроде обзвона избирателей, раздачи буклетов или агитации на дому. Чтобы предложить волонтерам более широкий круг обязанностей и быть уверенными, что они справятся с ними, избирательный штаб Обамы обучал волонтеров, показавших хорошие результаты работы. Официальный сайт [my.barackobama.com](http://my.barackobama.com) координировал эту программу. Имея обширную базу данных о волонтерах, веб-сайт выбирал тех, кто демонстрировал отличные результаты. Затем проводились уже реальные мероприятия. Сотрудники избирательного штаба отбирали

волонтеров для четырехдневного семинара под названием «Лагерь Обамы», после чего им предлагали более ответственные участки работы.

Зак Экли рассказывает:

*Лагерь Обамы является центральным звеном подготовки волонтеров. Не считая десятков подготовительных семинаров, проведенных неподалеку от избирательного штаба в Чикаго (туда собирали волонтеров главным образом из Айовы), постоянно работали шесть лагерей Обамы в пяти штатах — Бербанк и Окленд в Калифорнии, Сен-Луис в Миссури, Нью-Йорк Сити в Нью-Йорке, Финикс в Аризоне и Атланта в Джорджии. Хотя программа семинаров постоянно менялась в зависимости от состава группы, конечная цель оставалась неизменной: направить сплоченные, хорошо обученные и высокомотивированные команды волонтеров-организаторов в избирательные округа в соответствии с планом<sup>14</sup>.*

Опытные и популярные преподаватели (например, Маршалл Ганц и Майк Круглик из Гарварда) читали лекции в лагерях. Темы отличались разнообразием — начиная с обзора методов организации сторонников на уровне общины до анализа причин провала избирательных кампаний других политиков<sup>15</sup>. Инструкторы в лагерях помогали слушателям выработать навыки организации местных общин и волонтеров. Слушатели составляли базы данных местных сторонников. После формирования местной инфраструктуры штатные сотрудники избирательного штаба брали под контроль проведение

дальнейших мероприятий. Этот процесс позволил Баракку Обаме создать прочную базу даже в тех штатах, где в начале кампании никаких организаций не было. Это позволило превратить традиционно невыигрышные для демократов штаты во вполне конкурентные.

Обама внимательно следил за тем, чтобы региональные лидеры имели доступ к онлайн-формам обучения, например виртуальным семинарам для региональных руководителей, и повышали эффективность своей работы.

### **Создайте организационную структуру**

Обама считал, что организационная структура способна стать мощным фактором достижения успеха. Он создал децентрализованную организационную структуру, в которой волонтеры участвовали в проведении эффективных мероприятий.

Тома написаны по поводу достоинств и недостатков тех или иных форм организационной структуры — от чрезвычайно централизованной до полностью децентрализованной. Определять оптимальную структуру групп с учетом ключевых текущих задач и других важных факторов должны лидеры. Обама и его команда умело оценили эти факторы и удачно выбрали вариант организационной структуры. Для Обамы оптимальным вариантом стала децентрализованная модель, поскольку она позволяла создавать эффективные группы волонтеров из числа молодежи в общинах.

Предлагая децентрализованную структуру, штаб Обамы оставил за собой функцию наблюдения за принятием ключевых решений, например обучение лидеров



в «лагерях Обамы», выбор форм агитационной работы, определение краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей, разработка и распространение ключевых месседжей кампании. Избирательный штаб прекрасно знал, какие мероприятия лучше оставить на ответственность региональных лидеров.

Обеспечив обучение и руководство, избирательный штаб контролировал своевременное принятие лидерами на местах необходимых решений, например, относительно необходимости взять на себя большую ответственность или методики проведения собраний в общинах. Обама всячески поощрял создание крепких организаций на местах. Несмотря на загруженность он лично проверял работу региональных структур. В октябре 2007 года New York Times сообщала: «Господин Обама лично принимал участие в программе привлечения новых сторонников, разработанной его региональным штабом в Айове... На каждой остановке в течение четырехдневного тура по Айове Обама находил время, чтобы встретиться с членами ассоциации в его поддержку под названием Barack Stars»<sup>16</sup>.

Обама также инвестировал время и деньги в создание ассоциаций своих сторонников в студенческих кампусах. К маю 2008 года стратег штаба Обамы Дэвид Аксельрод признавал: «Мы активно организуем студентов в свою поддержку». Избирательный штаб разрабатывал рекомендации для студенческих активистов с описанием основных направлений кампании и советами по ключевым вопросам — рекрутингу волонтеров, подготовке лидеров, публикаций в прессе. Следуя своим правилам, в апреле 2008 года Обама нашел время для встречи с

лидерами в кампусах, сказав в выступлении: «Именно вы станете становым хребтом этой кампании»<sup>17</sup>.

Принципы и приемы, используемые Обамой, позволили ему эффективно мотивировать и мобилизовать одну из ключевых групп избирателей — молодежь. Его работа имела исторические последствия, ведь никогда раньше голоса молодежи не играли такой роли в обеспечении победы кандидата. Именно молодежь стала одним из крупнейших спонсоров кампании Обамы, причем взносы поступали в основном через Интернет<sup>18</sup>. Поддержка молодежи намного превысила ожидания Обамы и его штаба, став не просто «глазурью на торте». К осени 2008 года Дэвид Плоуфф признал: «Во многих смыслах наша судьба в их руках». На выборах в ноябре 2008 года Обама получил 53% голосов избирателей — намного больше, чем любой кандидат, не занимавший официальной должности на момент выборов, со времен выборов Дуайта Эйзенхауэра в 1952 году. И эту победу в значительной степени обеспечили голоса молодежи.

## Основные уроки

Залогом победы Барака Обамы на президентских выборах стала его способность мотивировать и воодушевлять молодежь. Несколько отработанных приемов — оценка потенциального влияния молодежи, выявление ее интересов, выдвижение приемлемых для молодых избирателей лидеров, обращение к ее нуждам — помогли ему в решении этой задачи. Многие из принципов и приемов, продемонстрированных Обамой, можно использовать для мотивирования и мобилизации других целевых групп. Подумайте о том, как эти принципы и приемы

могут усовершенствовать практику вашего лидерства. Обратите внимание на следующие вопросы:

- ☐ Насколько адекватно я оцениваю потенциал ключевых групп? Как мои позиции усилит налаживание отношений с целевой группой, разделяющей мои взгляды и поддерживающей цели?
- ☐ В чем преимущества мобилизации конкретной целевой группы? Каковы могут быть последствия ее игнорирования?
- ☐ Выявил ли я лидеров, способных привлечь данную ключевую группу? Достаточно ли внимания уделил налаживанию контактов с ней?
- ☐ Хорошо ли я понимаю специфику интересов целевой группы?
- ☐ Учел ли я интересы целевой группы? Можно ли разработать мероприятия по их реализации?
- ☐ Выявил ли я эффективные каналы взаимодействия с целевой группой, позволяющие установить постоянные контакты?
- ☐ Имею ли я влияние на социальные сети, типичные для целевой группы?
- ☐ Эффективно ли я использую обращение «ты»?
- ☐ Интенсифицировал ли я работу целевой группы, направив ее усилия на «низко висящие плоды»?
- ☐ Достаточно ли средств и времени я инвестировал в обучение и предпринял ли шаги для конструктивного взаимодействия с целевой группой?

# ГЛАВА 10

## Как воспринимать и преодолевать трудности

Опытные лидеры давно усвоили несомненную истину: вопрос не в том, возникнут ли проблемы, вопрос в том, когда именно это случится. В тот или иной момент все лидеры наверняка столкнутся с трудностями, конфликтами или разногласиями. Причиной может послужить неудачно сказанное слово, случайное недопонимание или ошибка подчиненных. Все это может привести к возникновению трудной ситуации. Реакция лидера на трудности часто становится единственным фактором, отделяющим успех от провала. Барак Обама это хорошо понимает. Среди секретов его успеха есть несколько приемов, позволяющих не просто урегулировать неприятную ситуацию, но и получить преимущество по ее итогам, сохранив репутацию незапятнанной.

Можно вспомнить немало ситуаций, разрушивших карьеры известных лидеров. В качестве примера можно привести историю с любовницей и внебрачным ребенком Джона Эдвардса; объявление Джеральдом Фордом политической амнистии Ричарду Никсону за Уотергейт;

непонимание в обществе нападков ассоциации ветеранов «Swift Boat» на Джона Керри. Как и прочие лидеры, Обама тоже иногда оказывался втянутым в неприятности. В последние годы, в частности, ему приходилось решать проблему, связанную с преподобным Иеремией Райтом, чьи яростные выступления подрывали заявления Обамы о единстве; опровергать собственные неудачные высказывания об американцах, «хватаящихся» за оружие и религию в трудные времена, и публичные комментарии по поводу ареста профессора Гарвардского университета Генри Луиса Гейтса. Однако, несмотря на все эти сложные ситуации, Обама продолжает сохранять высокий личный рейтинг. Каким образом ему удастся выходить из трудных ситуаций без потери имиджа и репутации? Можно многому научиться, анализируя, как среди полемики и оскорблений Обама умело выбирает тональность разговора, не теряет из виду цели, излучает доброжелательность и подбирает аргументы. Он предпочитает открыто признавать проблемы, не уклоняясь от ответственности и протягивая руку оппонентам; это также помогает с честью выйти из затруднительного положения.

### **Устраняйте проблему в зародыше**

Многие обозреватели отмечали, что Обама обладает способностью выходить из трудного положения без ущерба для репутации высокоморального человека. В этом ему помогает целый ряд приемов. Обама не раз доказывал, что проблемные ситуации лучше всего решать быстро и открыто. В этом отношении он руководствуется правилом «устранить проблему в зародыше». Это значит, что проблему следует открыто признать и постараться

найти быстрое решение, что сводит к минимуму ущерб для репутации и дальнейшей работы.

Однако в некоторых случаях Обама отступает от своего правила. Например, в ситуации с Иеремией Райтом он не торопился осудить скандальные выступления преподобного отца, признанные многими предвзятыми, антиамериканскими и подстрекательскими, или хотя бы заявить о разрыве отношений с преподобным Райтом. Это решение отчасти связано с желанием оставаться лояльным по отношению к давнему другу и убеждением, что лидеры не должны торопиться «сбрасывать друзей с автобуса», стремясь заработать политические дивиденды. Но после того как Райт продолжил свои возмутительные выступления, Обама решил «взять быка за рога».

Вместо того чтобы игнорировать разворачивающуюся проблему, Обама заявил о своем несогласии с Райтом в специально организованном выступлении для американской публики. Примечательно, что Обама не стал углубляться в сложные вопросы межрасовых отношений в США, к которым привлек внимание Райт. Вместо этого он долго и увлекательно рассуждал о стоящих перед Америкой расовых проблемах. Хотя в данном случае реакция оказалась замедленной, фирменная тактика встречать неприятности «с открытым забралом», не уклоняясь от ответственности, и подтверждение готовности соблюдать моральные принципы сослужила ему добрую службу. Рассмотрим эту тактику более подробно.

### **Не забывайте о своих целях**

Устранять проблему в зародыше или брать быка за рога — в любом случае успех Обамы в решении сложных

ситуаций обусловлен тем, что он всегда помнит о конечных целях. Обама считает, что мудрый лидер должен сначала определить свои цели, а уже потом выбирать пути решения проблем. Правильное определение целей поможет выбрать наилучшие меры по их реализации — насколько энергично вы будете действовать, о чем говорит ваш язык тела, какие аргументы говорят в вашу пользу, где именно лучше решать проблему и как принести извинения. Эти факторы помогут добиться желаемого результата.

“ Устранять проблему в зародыше или брать быка за рога — в любом случае успех Обамы в решении сложных ситуаций обусловлен тем, что он всегда помнит о конечных целях. ”

Барак Обама продемонстрировал незаурядное мастерство в определении собственных целей, прежде чем приступил к улаживанию сложных проблем. Например, вспомним его реакцию на неожиданное и нежелательное одобрение чернокожим мусульманским лидером Луисом Фарраханом его вступления в президентскую гонку за несколько дней до телевизионных дебатов с Хиллари Клинтон. Многие считали Фаррахана лидером антисемитской направленности, радикалом, чьи подстрекательские высказывания нагнетали напряженность. Любые ассоциации с таким человеком для Обамы были нежелательны. Во время теледебатов журналист Тим Руссерт спросил Обаму: «Примете ли вы поддержку от Луиса Фаррахана?» Обама попытался разрядить обстановку. Он ответил:

*Я предельно ясно высказал свое мнение по поводу антисемитских высказываний Фаррахана. Я считаю их неприемлемыми и достойными осуждения. Такой поддержки я не ищу.*

*Он сказал, что гордится афроамериканцами, которые способствуют объединению страны. Не мне указывать ему, что говорить. Но это не та поддержка, которая мне нужна, и я не веду никаких дел, формальных или неформальных, с господином Фарраханом.*

*В моем родном Чикаго еврейская община оказывает мне мощную поддержку в этой президентской кампании по той причине, что я всегда был последовательным другом Израиля. Я считаю, что это один из наших наиболее ценных союзников в том регионе, поэтому безопасность этой страны имеет первостепенное значение; США находятся в особенных отношениях с Израилем, как и я — с еврейской общиной.*

*Они меня поддерживают потому, что знают: я не потерплю антисемитизма в любой форме, а еще потому, что я хочу восстановить исторически сложившиеся взаимоотношения между афроамериканской и еврейской общинами.*

Воспользовавшись тем, что Обама категорически не отмежевался от Фаррахана, сенатор Хиллари Клинтон заявила, что он занял недостаточно жесткую позицию в этом вопросе. Руссерт попросил Клинтон уточнить ее точку зрения, после чего она остроумно заметила, что «между осуждением и категорическим отмежеванием



есть разница». Обама понял, что, если не отреагировать на это замечание, у зрителей останется тень сомнения по поводу его позиции, что приведет лишь к усугублению проблемы. Он помнил о двух своих основных целях — дистанцироваться от Фаррахана и выразить неизменную поддержку Израилю, поэтому очень быстро ответил:

*Должен сказать, что не вижу разницы между осуждением и категорическим отмежеванием. От священника Фаррахана не поступало формального предложения о поддержке, которое я мог бы отвергнуть. Но если слово «отвергнуть» сенатору Клинтон кажется более сильным, чем слово «осудить», то готов согласиться — я отвергаю и осуждаю это.*

Обама умело избежал катастрофы. Оставаясь верным своим целям, он нашел слова, необходимые для сглаживания ситуации, угрожавшей его кампании. Его действия еще раз убедительно показали, что, выбирая способы выхода из сложной ситуации, следует уточнить свои основные цели.

### **Будьте сдержанны**

Сдержанность и любезность Обамы также способствуют успешному выходу из сложных ситуаций. На его примере можно еще раз убедиться, что в сложной ситуации большое значение имеет то, как подать себя аудитории. Это напоминает впечатление от первого появления политика на публике. В зависимости от характера сложной

ситуации под сомнение могут быть поставлены либо его взгляды, либо личность. Поэтому политику придется снова донести до аудитории свои взгляды, этические ценности и моральные качества.

“ Сдержанность и любезность Обамы также способствуют успешному выходу из сложных ситуаций. ”

Обама демонстрирует, что в сложной ситуации лучший выход — эффективно использовать язык тела, донося до слушателей важные сообщения, наглядно подтверждая, что вы полны искреннего раскаяния, принимаете на себя ответственность.

Язык тела может говорить и о другом: вашей оборонительной позиции, ярости, неискренности, вызове. Успех Обамы показывает, что идеальный язык тела в сложной ситуации не должен демонстрировать как слабость и раскаяние, так и бескомпромиссность. Оказавшись в сложной ситуации, не следует, например, входить в комнату с опущенными плечами и склоненной головой — это говорит о слабости. Обама обычно дает комментарии, выпрямившись, расправив плечи и высоко подняв голову — подход «взгляните-мне-в-глаза» говорит о силе. Однако при этом он никогда не забывает о сдержанности, доброжелательности — об этом говорят тон голоса, манера поведения, взгляд в глаза собеседнику. Он использует язык тела и невербальные средства коммуникации, чтобы подтвердить его слова и добиться поставленных целей.

Изучая успех Обамы в решении сложных ситуаций, можно извлечь много полезных уроков из того, что он

делает, и из того, чего не делает. Относительно последнего: Обама избегает демонстрировать агрессивность или занимать оборонительную позицию. Он понимает, что это отвлечет внимание от более важных сообщений — готовности принять на себя ответственность, сожалений по поводу неправильных решений и т.п. Лучше всего оставаться сдержанным и любезным. Люди скорее извинят неудачные действия, если вы демонстрируете сожаление и ведете себя скромно.

### **Правильно выбирайте сцену**

Обама показал, что в сложной ситуации большое значение имеет правильный выбор места — это усиливает впечатление от ваших слов. В разгар истории с преподобным Иеремией Райтом, например, многие американцы хотели знать, почему Обама долгое время поддерживал отношения с таким одиозным священником. Обама дал объяснения по этому поводу в тщательно продуманном выступлении. Он уделил большое внимание оформлению сцены: по обеим сторонам трибуны висели большие американские флаги. Они создавали патристический настрой и говорили об уважении оратора к своей стране. Все это создало благоприятный фон для заверений автора в приверженности идеям единства и американским ценностям. Короче говоря, антураж служил своеобразным месседжем для аудитории, подчеркивал и усиливал содержание речи Обамы. Таким образом, выбор подходящего места и антуража для выступления, подчеркивающего и усиливающего ваши слова, можно считать важным условием благополучного выхода из трудной ситуации.

## Меняйте тему диалога

Сталкиваясь со сложными ситуациями, Обама демонстрирует умение быстро перестраивать предшествующий диалог. Как уже говорилось, Обама считает, что лучше всего устранить проблему в зародыше. Если же проблема уже вышла из-под контроля и это невозможно, то надо «брать быка за рога». Один из способов сделать это — перевести диалог в выгодное для себя русло. Обама применил этот метод в Филадельфии 18 марта 2008 года в разгар волны возмущения в средствах массовой информации высказываниями его бывшего духовника, преподающего Иеремию Райта. Учитывая связи между Райтом и Обамой и тот факт, что Райт являлся настоятелем церкви, прихожанином которой много лет был Обама, в прессе муштровались самые разные предположения относительно того, разделяет ли Обама взгляды Райта. Наполненные ненавистью комментарии Райта периодически вступали в противоречие с попытками Обамы позиционировать себя как человека, способного сгладить противоречия между людьми разной социальной и расовой принадлежности. Понимая, что эта проблема может серьезно навредить, если не вообще сорвать его президентскую кампанию, Обама решил выступить решительно, сыграв на патриотических чувствах американцев. Он произнес речь, которую позже назвали программной речью по проблемам межрасовых отношений. Она начиналась с цитаты из преамбулы к Конституции США: «Мы, народ Соединенных Штатов, в целях образования более совершенного Союза...». Выбор оказался на редкость удачным. Без единого лишнего слова эта цитата прочно связала выступление Обамы с американскими традициями и

подчеркнула его приверженность базовым американским ценностям. Дальнейшие его слова свидетельствовали о высоких моральных принципах и подтверждали приверженность идеям единства и стремление достичь прогресса в расовых отношениях. Он прямо говорил о трудностях и проблемах в межрасовых отношениях в США, не забывая при этом упомянуть о своем неприятии идей Райта. Ему удалось закрыть проблему с Райтом, упрочить свою репутацию высокоморального политика, озабоченного проблемами страны. Впечатление от этой речи оказалось настолько сильным, что губернатор Билл Ричардсон поддержал на выборах именно Обаму, а не своего давнего друга Хиллари Клинтон.

### **Своевременно признавайте свои ошибки**

Умение Обамы улаживать сложные ситуации показывает, что иногда следует открыто признать ошибку, взяв на себя ответственность за возможные последствия. Попадая в сложную ситуацию, Обама зачастую признает свою ошибку и приносит извинения.

“ Попадая в сложную ситуацию, Обама зачастую признает свою ошибку и приносит извинения. ”

Он делает это ясно и прямо. Если необходимо, он признает, что его действия были неверными и берет на себя ответственность за неправильный выбор. Эта готовность признать ошибки часто работает в его пользу, подчеркивая высокие моральные принципы. Обама много лет с успехом использовал этот прием.

Вспомним, например, как он говорил об ошибках молодости, в частности о наркотиках. Вместо того чтобы

пытаться скрыть это, он сам написал об этом в своей книге «Мечты моего отца» и взял на себя ответственность за прошлые ошибки, подчеркнув, что с тех пор стал зрелым человеком. Такая откровенность создала у аудитории впечатление честности и целостности характера, сформировала мнение, что эти ошибки молодости не имеют особого значения в нынешней президентской кампании. Примечательно, что вопрос об употреблении Обамой наркотиков в юности практически не поднимался во время президентской кампании, что в какой-то мере подтверждает тезис о том, что, допустив ошибку, лучше честно сказать об этом.

Похожая ситуация повторилась в апреле 2008 года, когда Обама опрометчиво отозвался об избирателях — «синих воротничках» из старых и экономически депрессивных городов Среднего Запада. Он заявил, что эти избиратели «разочаровываются и хватаются то за оружие, то за религию; они испытывают неприязнь к тем, кто непохож на них, будь то иммигранты или торговцы, пытаясь обвинить их в своих неудачах». Эта реплика вызвала негативную реакцию. Осознав проблему, Обама быстро признал собственную неправоту. Во время ежегодного ланча для журналистов АР он заявил:

*Добрый день! Знаю, что на выходных я задал вам немало работы с комментированием моих высказываний на прошлой неделе. Возможно, кто-то даже расстроился из-за этого.*

*Вчера я уже говорил, что сожалею о некоторых словах, отчасти потому, что они обидели многих людей, а отчасти потому, что они отвлекли внимание от основного вопроса нынешних выборов.*

Его прямое признание было встречено одобрительно. Американцы не обратили особого внимания на этот инцидент, и Обама вышел из трудной ситуации с минимальным ущербом для своего имиджа и репутации. Мораль этой истории все та же: допустив ошибку, лучше честно заявить об этом.

Две недели спустя после инаугурации Обама опять продемонстрировал умение не уклоняться от проблем и принимать на себя ответственность за нежелательные последствия. Два кандидата на министерские должности, названные Обамой, отказались войти в состав правительства. Том Дэшл и Нэнси Киллефер оказались в центре скандала. Дэшл, на которого Обама собирался возложить проведение реформы здравоохранения, был уличен в ошибках при заполнении налоговой декларации. Комментируя эти события в многочисленных телевизионных интервью, Обама выбрал позицию «закон один для всех». В частности, он сказал Чарльзу Гибсону из ABC News, что хочет открыть «эру ответственности», и отныне не будет «двух сводов правил для людей из Вашингтона и для рядовых налогоплательщиков»<sup>1</sup>. Он взял на себя полную ответственность за несовершенство процедуры отбора кандидатов, которая должна выявлять подобные проблемы на начальном этапе. Такая открытость и искренность убедили общественность в том, что правительство будет сформировано успешно.

Эффективность искренности и открытости в трудных ситуациях становится очевидной, если сравнить Обаму с другими лидерами, которые пренебрегали трудными ситуациями или занимали оборонительную позицию. Например, можно вспомнить реакцию Билла Клинтона на скандал с Моникой Левински. Клинтон совершил

ошибку с самого начала, публично продемонстрировав раздражение представителями средств массовой информации. Вторую ошибку Клинтон допустил, погрозив пальцем людям, обвинившим его во внебрачной связи с Левински. Третью ошибку Клинтон совершил в ходе процесса, солгав под присягой и отрицая свою вину. Все это вместе взятое — гнев, вызывающее поведение, откровенная ложь — только усилило общественное недовольство, подняло бурю в средствах массовой информации и мало способствовало улаживанию конфликта, когда оппоненты Клинтона пытались организовать импичмент.

### **Поднимитесь над схваткой**

Иногда лидеры сталкиваются с трудными ситуациями, инспирированными или раздуваемыми соперничающими партиями.

Обама продемонстрировал замечательную способность подняться над схваткой в таких ситуациях и протянуть руку недоброжелателям или встретиться с ними лицом к лицу, чтобы по возможности быстро разрядить ситуацию. Эта манера поведения много раз давала прекрасные результаты.

“ Обама продемонстрировал замечательную способность быть выше борьбы в таких ситуациях и протянуть руку недоброжелателям или встретиться с ними лицом к лицу, чтобы по возможности быстро разрядить ситуацию. ”



В качестве примера рассмотрим отношения Обамы с профессором-афроамериканцем из Принстонского университета Корнеллом Вестом.

В 2007 году, примерно в то же время, когда Обама в Спрингфилде объявил о вступлении в президентскую гонку, Корнелл Вест в резких выражениях отзывался о нем, выступая на собрании Черного союза в Атланте (штат Джорджия). Обама знал о гневной речи, которую Вест произнес о нем, однако в ней было затронуто немало проблем, важных для афроамериканской общины. Резкие слова, исходящие от одного из наиболее уважаемых и выдающихся чернокожих ученых в США, привлекли большое внимание. Обама счел нужным вступить в контакт со своим недоброжелателем и позвонил ему.

Как вспоминал впоследствии Вест, Обама начал просто: «Я хотел бы кое-что уточнить». Он говорил спокойно, в неконфронтационной манере. Они проговорили несколько часов о взглядах Обамы, предложенных им законах, отвечающих интересам афроамериканского населения, например, облегчающих беднякам доступ к медицинскому обслуживанию или реформирующих уголовно-правовую систему. Через несколько недель Обама встретился с Вестом лично. Примечательно, что всего месяц спустя после собрания Черного союза, на котором Вест так резко выступил, он предложил Обаме свою поддержку и впоследствии работал консультантом-волонтером в его избирательной кампании<sup>2</sup>.

### **Постарайтесь изменить неприглядную ситуацию**

Если человек совершил ошибку и честно это признал, то иногда надо сделать следующий шаг и встретиться с

людьми, которых могли задеть ваши действия. Обама поступил так в июле 2009 года. Темнокожий профессор Гарвардского университета Генри Луис Гейтс был арестован в его собственном доме в Кембридже (штат Массачусетс) офицером полиции Джимом Кроули. Обама прокомментировал эту историю, заявив, что «полиция действовала глупо». Это подняло волну негодования в прессе, и Обама пришлось успокаивать общественное мнение. На одном из брифингов пресс-секретаря Белого дома Роберта Гиббса Обама выступил с импровизированной речью:

*Если хочешь, чтобы работа была сделана хорошо, делай ее сам. (Смех в аудитории.)*

*Я хочу обратиться непосредственно к вам, друзья, поскольку за полтора последних дня вокруг инцидента в Кембридже возникло множество слухов и сплетен.*

*Я только что говорил с сержантом Джимом Кроули, сыгравшим немалую роль в этой истории. И хочу сказать, что у меня сложилось о нем впечатление, как о прекрасном офицере и хорошем человеке. Поскольку вокруг этой истории продолжает нагнетаться напряжение — и я тоже приложил к этому руку, — то хотел бы заявить, что, неудачно выразившись, я невольно создал впечатление, что отношусь без должного уважения к полиции Кэмбриджа. Мне стоило бы подбирать слова более тщательно. Об этом я сказал сержанту Кроули.*

*Я по-прежнему считаю, что доставка профессора Гейтса в участок в создавшейся ситуации была чрезмерным действием. Я также считаю, что и профессор Гейтс*

излишне бурно выразил свое возмущение. Два хороших человека оказались в ситуации, из которой ни один из них не смог найти достойного выхода.

Думаю, тот факт, что этот инцидент привлек к себе столько внимания, говорит о чувствительности американского общества к подобного рода проблемам. Поэтому считаю, что неудачно выразился, говоря об этом инциденте, особенно с учетом того, что мои слова подогрели истерию в средствах массовой информации.

Поэтому хотелось бы, чтобы все мы сделали шаг назад и постарались понять, что два порядочных человека не имели намерения исказить факты, но, как я уже говорил на пресс-конференции, афроамериканцы очень чувствительны к таким ситуациям отчасти из-за нашей истории и проблем прошлого. Даже если речь идет об офицере полиции, умеющем вести себя в ситуациях, где могут возникнуть расовые противоречия, отношения между полицией и афроамериканским сообществом иногда омрачены взаимным непониманием.

Но, я надеюсь, все мы извлечем из этой истории полезный урок. Не будем нагнетать эмоции, а прислушаемся друг к другу и направим усилия на поиск путей улучшения отношений между полицейскими офицерами и представителями национальных меньшинств. Вместо обмена обвинениями мы могли бы уделить больше внимания поиску того, что нас объединяет. Богу известно, как мы нуждаемся в

этом — возможно, вы заметили, что последние два дня мы были заняты обсуждением этого инцидента и забыли о проблемах здравоохранения. (Смех в аудитории.)

Я не хотел бы сейчас углубляться в обсуждение проблем здравоохранения, но обещаю, что на следующей неделе обязательно к ним вернусь. Хотелось бы обратить ваше внимание еще на один — последний! — момент. Кое-кто говорит, что президент вообще не должен вмешиваться в подобные вопросы, поскольку они носят местный характер. Вот с этим я совершенно не согласен. Тот факт, что местная проблема приобрела такой масштаб, говорит о чувствительности расовых проблем для нашей страны. Неважно, белый я или черный, но комментарии по этому поводу и попытка конструктивно решить ситуацию являются частью моих обязанностей.

В завершение рассказа о моем разговоре с сержантом Кроули хотел бы сообщить, что он, я и профессор Гейтс собираемся как-нибудь выпить пива здесь, в Белом доме. Не знаю, подобрали ли уже мои помощники удобное время для этой встречи, но уверен, что мы сумеем договориться.

Сержант Кроули также поинтересовался, нельзя ли убрать прессу с лужайки перед его домом. (Смех.) Я сообщил, что не могу убрать прессу даже с моей собственной лужайки. (Смех.) Он заметил, что моя лужайка гораздо больше чем его. (Смех.) Но если кто-то из присутствующих имеет отношение к бостонским и общенациональным средствам массовой

*информации, то сержант Кроули будет очень признателен, если вы перестанете вытапывать его лужайку.*

*Вот и все. Спасибо, ребята.*

На примере этого выступления можно ознакомиться с фирменным стилем Обамы. Он выбрал правильный тон; сразу же овладел вниманием аудитории, появившись неожиданно. Он выбрал также правильный язык тела: вошел в комнату с решительным видом и серьезным, почти грустным, выражением лица, подчеркивавшим важность темы, о которой собирался говорить.

Обама помнил о своих целях. В частности, он хотел изменить тональность обсуждения инцидента в прессе, сделав его более конструктивным; уточнить, что и сержант Кроули, и профессор Гейтс — порядочные люди (они оба попали под огонь критики после ареста Гейтса); подтвердить наличие расовых проблем и выразить убеждение в том, что проблема достаточно серьезна, чтобы стать предметом президентских комментариев; завершить выступление на веселой ноте, показав, что инцидент может стать уроком для всех; стимулировать продвижение к взаимопониманию и единству в США.

Обама постарался сделать все возможное, чтобы обелить репутацию и Кроули, и Гейтса, указав на то, что он верит Кроули и считает его хорошим человеком. Он признал свою ответственность за неудачный выбор слов, констатировав «...мне стоило выбрать другие слова», а также «...считаю, что неудачно выразился, говоря об этом инциденте, особенно с учетом того, что мои высказывания подогрели истерию в средствах массовой

информации». Он предложил американцам на примере этой ситуации задуматься над межрасовыми отношениями в США. Он еще раз подтвердил верность своим принципам, твердо заявив: «Кое-кто говорит, что президент вообще не должен вмешиваться в подобные вопросы, потому что они носят местный характер. Вот с этим я совершенно не согласен. Тот факт, что местная проблема приобрела такой масштаб, говорит о чувствительности расовых проблем для нашей страны. Независимо, белый я или черный, но комментарии по этому поводу и конструктивное решение проблемы — часть моих обязанностей». Его голос звучал решительно, отражая глубину связанных с этим переживаний.

Наконец, Обама мастерски завершил свое выступление, упомянув о планах выпить пива с Кроули и Гейтсом. Это был прекрасный способ решения проблемы, и последующие дни показали, что Обама удалось изменить тон прессы на более спокойный, а их содержание статей переориентировать на межрасовые отношения в США в целом. Кроме того, в конце выступления Обама удалось переключить внимание прессы на вопрос, который его больше всего интересовал, — здравоохранение.

### **Держатесь уверенно и твердо отстаивайте свои взгляды**

Еще один прием, не раз сослуживший Обама добрую службу, состоит в том, что сложные ситуации он часто использует для подтверждения верности своим принципам и убеждениям. Обама не раз демонстрировал незаурядное умение пропагандировать свои моральные принципы и этические нормы в сложных ситуациях,

подчеркивая, что именно в таких условиях особенно важно следовать им. Во многих случаях он дает наглядный урок лидерства, твердо заявляя о своих принципах в сложной ситуации, даже если приходится признавать свою неправоту.

“Еще один прием, не раз сослуживший Обаме добрую службу, состоит в том, что сложные ситуации он часто использует для подтверждения верности своим принципам и убеждениям.”

Например, вспомним его выступление по поводу своих некорректных высказываний о жителях сельских районов Среднего Запада, которые в трудные времена «хватаются» за оружие или религию. Обама воспользовался этим случаем, чтобы еще раз сформулировать свои убеждения:

*Я глубоко верующий человек, и религия поддерживает меня на протяжении всей моей жизни. Еще до вступления в борьбу за пост президента я произносил речь о вере, в которой сказал, что «... демократы совершают ошибку, отказываясь признать роль веры в человеческой жизни». Кроме того, я представляю штат, где много охотников и спортсменов; я понимаю, что традиции обращения с оружием очень важны для Иллинойса, да и других штатов Америки. При этом я никогда не считал, что эти традиции или вера людей хоть как-то связаны с уровнем их дохода.*

**Но я никогда не отступаю от общих принципов, которые пытался донести до аудитории. За несколько последних**

десятилетий люди в маленьких городах и сельскохозяйственных регионах по всей стране успели ощутить влияние процессов глобализации на их жизнь. Когда я начинал работать социальным организатором в Чикаго, то видел, что бывает, если сталеплавильные заводы закрываются, а производство переносится за океан. Вы не просто теряете работу на заводе; безработица поражает всю общину, разоряются мелкие предприятия. Улицы пустеют. Школы теряют финансирование.

Я наблюдал все это во время моей избирательной кампании в сенат штата Иллинойс и разговаривал с людьми, отработавшими на заводе Maytag 20–30 лет, которых в пятьдесят пять выставили за дверь, потому что завод перенесен в Мексику. Они не знали, как будут жить, лишившись зарплаты и пенсии, на которую очень рассчитывали. Один мужчина не знал, сможет ли он сделать своему сыну сложную операцию, в которой тот отчаянно нуждался, ведь его медицинская страховка тоже исчезла.

Такие истории я выслушивал почти каждый день на протяжении всей президентской кампании, будь то в Айове, Огайо или Пенсильвании. Люди, с которыми я встречался, говорили, что каждый год и перед каждыми выборами политики приезжают в их города, говорят то, что от них хотят слышать, и раздают множество обещаний. Затем кампания заканчивается, политики уезжают в Вашингтон, и все остается по-старому. Я не собираюсь списывать все это на глобализацию. Мы ничего не делаем, чтобы



сдержат бешеный рост цен на медицинские услуги, образование или воспрепятствовать потере пенсий. Вместо того чтобы бороться за создание новых рабочих мест взамен сокращенных, Вашингтон тратит время на какой-нибудь скандал, отвлекающий внимание от действительно важных вещей.

Все это продолжается многие годы, и люди в этой стране постепенно становятся скептиками в вопросе о том, что правительство может сделать для улучшения их жизни. Они злы на своих лидеров за то, что те не желают к ним прислушаться или бороться за их интересы, или хотя бы говорить им правду. Им очень горько это сознавать...

Возможно, в своем выступлении на прошлой неделе я неудачно выбрал слова, но вина моих оппонентов гораздо серьезнее — их политика провалилась, а философия, исповедуемая ими в течение последних трех десятков лет, обанкротилась.

Ведь эта философия говорит, что правительство ничего не может сделать, чтобы заставить глобальную экономику работать в интересах рядовых американцев. Мы должны просто сложить руки и смотреть, как закрываются заводы и рабочие места. Мы не можем и не должны что-то делать для людей, теряющих медицинскую страховку, для детей, обучающихся в разваливающихся школах, или для семей, теряющих дома. Мы можем только заткнуть несколько налоговых лазеек и пожелать каждому американцу всего наилучшего<sup>3</sup>. (Выделено автором.)

Этот прием Обама использовал и в марте 2008 года, произнося свою программную речь по проблемам межрасовых отношений в Америке. В этой исторической речи он окончательно отмежевался от высказываний своего бывшего пастора преподобного Иеремии Райта и в очередной раз подтвердил свою приверженность принципам единства. Он решил ключевую задачу, заявив, что не разделяет эти взгляды. Но на этом не остановился, подчеркнув, что не собирается игнорировать или отрицать наличие сложных проблем в межрасовых отношениях, к которым привлекли внимание речи Райта. Он воспользовался этой возможностью, чтобы высказать свое мнение и побудить американцев искать точки соприкосновения в этом сложном вопросе. Твердая позиция Обамы была высоко оценена многими обозревателями.

### **Подкупайте оппонентов своей добротой**

Наконец, Обама умеет ослабить напряжение, а иногда и предотвратить конфликт, проявляя доброту и любезность к оппонентам. Например, после поражения сенатора Хиллари Клинтон в праймериз Демократической партии многие ее сторонники были глубоко разочарованы и считали поражение следствием сексизма, проявлявшегося на разных этапах избирательной кампании. Они были уверены, что с ней обошлись несправедливо в решающие моменты кампании, особенно во время теледебатов, когда поведение некоторых ведущих вполне можно было расценивать как дискриминацию по половому признаку. Душевные раны от этих несправедливостей могли бы усугубляться, но Обама сделал все

возможное, чтобы снять напряженность и преодолеть раскол в рядах Демократической партии.

Он подчеркнул выдающиеся качества Хиллари Клинтон, ее достижения, историческое значение ее участия в президентских выборах, отметив, что «...участвовать в кампании вместе с ней было большой честью». Он часто упоминал о «твердости духа» и «боевом характере» Клинтон, заметив: «...в результате соревнования с сенатором Хиллари Клинтон я приобрел дополнительные шансы на победу в президентской гонке». Обама удалось опровергнуть мнение, что они с Клинтон остались оппонентами и не способны объединить Демократическую партию. Тем самым он привлек на свою сторону многих его сторонников. Отсюда мы можем извлечь урок, что добрые слова способны ослабить напряжение и устранить причины его дальнейшей эскалации<sup>4</sup>.

## Основные уроки

Барак Обама считает, что реакция лидера на трудную ситуацию предопределяет его победу или поражение. Его неизменный успех в решении трудных проблем является результатом нескольких приемов лидерства, которые он постоянно использует. В частности, к ним относятся умение не упускать из виду конечные цели, умелый выбор места и времени, откровенное признание своих ошибок, умелое манипулирование тоном диалога, неизменная благожелательность, умение брать на себя ответственность и не изменять своим принципам.

Подумайте о том, как приемы Обамы могут помочь вам в формировании собственного лидерского стиля. Особое внимание обратите на следующие вопросы:

- ☐ Помню ли я о конечных целях в процессе урегулирования сложных или конфликтных ситуаций?
- ☐ Пытаюсь ли я предотвратить возникновение конфликтной ситуации? Если это невозможно, пытаюсь ли я «взять быка за рога»?
- ☐ Разрешая проблемные ситуации, использую ли я прогрессивный опыт других лидеров, в частности такие приемы, как признание своих ошибок, проявление доброты и любезности к оппонентам, смена тона диалога?
- ☐ Улаживая трудные ситуации, забочусь ли я о мелочах, усиливающих месседж для аудитории?
- ☐ Принимаю ли я меры для укрепления веры слушателей в мои возможности и этические принципы? Использую ли я адекватные вербальные и невербальные средства коммуникации, действия для упрочения своей «тефлоновой» репутации и создания хорошего впечатления о себе у слушателей?
- ☐ Забочусь ли я, устраняя противоречия, об утверждении своих этических принципов, позволяющих создавать и поддерживать безупречную репутацию?

# Послесловие

Успех Обамы не был ни случайным, ни гарантированным. Его достижения обусловлены умением демонстрировать блестящие лидерские качества, а также усваивать уроки лидерства, полученные на протяжении политической карьеры. Он сумел эффективно использовать лидерские приемы, приспособив их к собственному стилю. Он выработал уникальный лидерский стиль, доказавший свою эффективность. Незаурядные навыки лидера позволили ему произвести блестящее первое впечатление на американскую аудиторию, пропагандировать свои взгляды, обращать неприятелей в друзья, получить широкую поддержку, находить точки соприкосновения, создавать высокоэффективные команды, умело их мотивировать и направлять на достижение поставленных целей.

Способность Обамы внушать уверенность, устанавливать контакт со слушателями, демонстрировать блестящие лидерские качества с самого начала карьеры отмечают многие. О нем отзываются, как о харизматичном, вдумчивом, мобилизующем и объединяющем людей лидере. Лидерские качества Обама проявил, работая социальным организатором в Чикаго, будучи президентом Harvard Law Review, профессором Чикагского

университета, сенатором штата Иллинойс и сенатором США. Он продолжает их демонстрировать и сейчас, являясь президентом США.

Примечательно, что Обама выделяется не только умением внушать уверенность, пропагандировать свои взгляды и увлекать слушателей, но и способностью создавать команды единомышленников, разрабатывать и реализовывать стратегии, нацеленные на успех. Уникальные организационные способности сделали его одним из выдающихся лидеров нашего времени, а репутация принципиального и высокоморального человека привлекает людей из разных социальных слоев и политических партий, внушая глубокое уважение даже политическим оппонентам.

Короче говоря, благодаря своим ярким лидерским качествам Обама покориł воображение американцев; особенно это относится к молодым американцам, под влиянием Обамы вовлеченным в политику в невиданных ранее масштабах. Кроме того, он привлек внимание миллионов людей во всем мире, заслужив признание со стороны таких известных лидеров, как Нельсон Мандела, архиепископ Туту. В 2009 году Обаме была присуждена Нобелевская премия мира — беспрецедентный случай для действующего американского президента.

В этой книге подробно рассмотрен феномен лидерства, методы и принципы, позволившие Обаме добиться замечательных успехов. Читатель получит возможность усовершенствовать собственную практику лидерства за счет применения принципов и практики лидерства Обамы.

Например, задумайтесь о том, можете ли вы создать благоприятное первое впечатление о себе, которое позднее ляжет в основу вашего лидерства. Подумайте и о том, насколько эффективно вы способны донести до слушателей свои взгляды. Сможете ли собрать вокруг себя команду единомышленников? Помня о приемах, применяемых Обамой для эффективной пропаганды своих взглядов, подумайте, в чем вы можете улучшить вашу практику лидерства в этом плане.

Оцените свою репутацию и подумайте о том, помогает ли она достичь поставленных целей. Если — нет, могут ли приемы, принесшие успех Обаме, укрепить вашу репутацию?

Проанализируйте состав сторонников и союзников, способных вас поддержать. Не ограничиваете ли вы свои контакты только очевидными друзьями? Каковы перспективы найти сторонников среди тех, кто традиционно таковыми не являлся? Способность превращать оппонентов в сторонников, заключать выгодные союзы с неожиданными партнерами и объединять в одной команде людей с разным жизненным опытом и целями является фирменной чертой лидерства Обамы. Каким образом вы могли бы использовать эти приемы?

Успех Обамы, по крайней мере отчасти, обусловлен его умением создавать высокоэффективные команды единомышленников. Можно ли позаимствовать его опыт в этой области? Сможете ли вы побудить вашу команду мыслить креативно и воспользоваться преимуществами таких методов, как мозговой штурм?

Обама умеет создать организационную культуру «свистать всех наверх!» в тех командах и организациях,

которыми руководит. Какие элементы этой культуры вы смогли бы использовать в своей организации?

Анализируя опыт лидерства Обамы, представьте, каким образом можно использовать различия в подготовке и жизненном опыте ваших сотрудников для получения конкурентных преимуществ, внедрения инновационного мышления и создания широкой сети контактов. Можете ли вы воспроизвести действия Обамы по формированию мультикультурной команды и использованию ее преимуществ?

Одной из наиболее весомых составляющих успеха Обамы в президентской кампании 2008 года была его способность использовать политтехнологии для реализации поставленных целей и задач. Отчетливо понимая свои конечные цели и умело выбирая партнеров, Обама сумел обеспечить сочетание наиболее прогрессивных политтехнологий с традиционными, что полностью перевернуло существовавшие представления о путях установления контактов с избирателями и установило новые стандарты использования политтехнологий для реализации целей организации. Анализируя приемы, обеспечившие такой успех, подумайте, как современные политтехнологии могли бы расширить и упрочить внутренние и внешние каналы коммуникации в вашей организации, установить отношения с целевыми группами потребителей и способствовать реализации ключевых задач, например обучение персонала, мобилизация ключевых групп потребителей.

Учитывая факторы, обусловившие успех Обамы в области политтехнологий, оцените, сможете ли и вы с их помощью совершить прорыв в своей области.



Обама проявил уникальные способности в мобилизации и мотивировании ключевых групп избирателей — он сумел предложить харизматичных лидеров, выявить и использовать специфические интересы избирателей, найти точки соприкосновения интересов и создать эффективные способы коммуникации. Сможете ли вы воспользоваться этим опытом для мобилизации и мотивирования ваших целевых групп?

Наконец, Обама придерживается той точки зрения, что успех или провал лидера определяется его реакцией на сложные и конфликтные ситуации. Столкнувшись с такой ситуацией, вспомните о приемах, которые позволяли Обаме сглаживать противоречия, разрешать конфликты и даже получать от этого преимущества. Подумайте о том, как не упустить из виду конечную цель, создать выигрышную обстановку, своевременно признать собственные ошибки, переосмыслить предыдущие контакты и подтвердить приверженность этическим принципам. Сможете ли вы создать свой «тефлон» — безукоризненную репутацию?

Таким образом, принципы и приемы лидерства верно служили Обаме на протяжении многих лет, позволяя постоянно добиваться замечательных успехов. Они же сделали его одним из выдающихся и наиболее эффективных лидеров нашего времени.

# Примечания

## Глава 1

1. Scott Janny. The Long Run: Obama's Account of New York Years Often Differs From What Others Say / The New York Times. — 2007. — October 30.
2. Расшифровка стенограммы интервью корреспонденту CNN Кэнди Кроули после доклада на Национальном съезде Демократической партии 27 июля 2004 г.
3. Leanne Shelly. Say It Like Obama and Win! — New York: McGraw-Hill, 2009.
4. Kovaleski Serge. The Long Run: Obama's Organizing Years, Guiding Others and Finding Himself / The New York Times. — 2008. — July 7.

## Глава 2

1. Якокка Л. Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1991. — 384 с.
2. Стенограмма передачи «60 Minutes». Беседа Стива Крофта с сенатором Обамой в г. Элко (штат Невада). Вышла в эфир 21.09.2008 г.
3. Scott Janny. The Long Run: Obama's Account of New York Years Often Differs from What Others Say / The New York Times. — 2007. — October 30.
4. Полный текст заявления сенатора Барака Обамы о намерении баллотироваться на пост президента

- США. — Спрингфилд, штат Иллинойс, 10 февраля 2007 г.
5. Walsh Kenneth T. On the Streets of Chicago, a Candidate Comes of Age / U.S. News. — 2007. — August 26.
  6. Kantor Jodi. In Law School, Obama Found Political Voice / The New York Times. — 2007. — 28 January.
  7. Secter Bob, McCormick John. Barack Obama, Part 3: Portrait of a Pragmatist / Chicago Tribune. — 2007. — 30 March.
  8. Рассказ о сенаторе Обаме: собрание в поддержку кандидата в президенты, организованное Э. Кеннеди. — Вашингтон, округ Колумбия, 28 января 2008 г.
  9. Выступление сенатора Обамы на ежегодном ланче для сотрудников Associated Press: — Вашингтон, округ Колумбия, 14 апреля 2008 г.
  10. Заметки сенатора Барака Обамы: беседа с работающими женщинами, Альбукерке, Нью-Мексико, 23 июня 2008 г.
  11. Речь сенатора Барака Обамы «A More Perfect Union» в Филадельфии, 18 марта 2008 г.
  12. Речь сенатора Барака Обамы «Величайшая потребность момента», Атланта, Джорджия, 20 января 2008 г.
  13. Речь сенатора Барака Обамы на церемонии вручения награды имени Роберта Кеннеди борцам за человеческие права, 16 ноября 2005 г.
  14. Речь сенатора Обамы в Филадельфии «Более совершенный союз».

### Глава 3

1. Scott Janny. The Long Run: In Illinois, Obama Proved Pragmatic and Shrewd / The New York Times. — 2007. — 10 July.
2. Цитируется по статье Secter Bob, McCormick John. Barack Obama: Part 3: Portrait of a Pragmatist / Chicago Tribune. — 2007. — 30 March.

3. Полный текст заявления сенатора Обамы о вступлении в президентскую кампанию в Спрингфилде, Иллинойс, от 10 февраля 2007 г.
4. Интервью Барака Обамы программе «60 Minute» от 11 февраля 2007 г.
5. Sector Bob, McCormick John. Barack Obama: Part 3: Portrait of a Pragmatist / Chicago Tribune. — 2007. — 30 March.
6. Интервью Дэвида Аксельрода программе «60 Minutes» от 9 ноября 2008 г.
7. Интервью Дэвида Плоуффа программе «60 Minutes» от 9 ноября 2008 г.
8. Sector Bob, McCormick John. Barack Obama: Part 3: Portrait of a Pragmatist / Chicago Tribune. — 2007. — 30 March.
9. Jackson David, Long Ray. Barack Obama: Part 4: Showing His Bare Knuckles / Chicago Tribune. — 2007. — 4 April.
10. Комментарии Джерри Келлмана в программе Маргарет Уорнер «News Piece on Leadership Style», вышедшей в эфир 23 сентября 2008 г. на радиостанции PBS Newshour.
11. Таммерлин Драммонд из Los Angeles Times, опубликовано в блоге 4 сентября 2008 г.
12. Там же.
13. Becker Jo, Drew Christopher. The Long Run: Pragmatic Politics, Forged on the South Side / The New York Times. — 2008. — 11 May.
14. Таммерлин Драммонд из Los Angeles Times, опубликовано в блоге 4 сентября 2008 г.
15. Интервью Джона Кинга с Бараком Обамой, «State of the Union with John King» / CNN. — 2009. — 20 September.
16. McGirt E. Boy Wonder: How Chris Hughes Helped Launch Facebook and the Barack Obama Campaign / FastCompany. — 2009. — 17 March.
17. Kantor Jodi. In Law School, Obama Found Political Voice / The New York Times. — 2007. — 28 January.

18. De Zutter Hank. What Makes Obama Run? // *chicagoreader.com*, — 1995. — 8 Desember.
19. Там же.
20. Таммерлин Драммонд из Los Angeles Times, опубликовано в блоге 4 сентября 2008 г.
21. Интервью Барака Обамы программе «60 Minutes», вышедшей в эфир 10 февраля 2008 г.
22. Текст речи сенатора Обамы, подготовленной для дебатов в Сент-Поле.
23. Интервью Барака Обамы программе «60 Minutes», вышедшей в эфир 20 сентября 2008 г.
24. Бывший конгрессмен Абнер Миква. Комментарии в передаче Маргарет Уорнер News Piece on Leadership Style на радиостанции PBS Newshour, вышла в эфир 23 сентября 2008 г.
25. Gergen David. David Gergen Commentary: Obama's First Hundred Days: Looking Through the Lens or History / *cnn.com*. — 2009. — 29 April.
26. Программа «This Week with George Stephanopoulos» на телеканале ABC News, эфир от 10 мая 2009 г.

## Глава 4

1. Scott Janny. The Long Run: In Illinois, Obama Proved Pragmatic and Shrewd / *The New York Times*. — 2007. — 30 July.
2. Secter Bob, McCormick John. Barack Obama: Part 3: Portrait of a Pragmatist / *Chicago Tribune*. — 2007. — 30 March.
3. Там же.
4. Kantor Jodi. In Law School, Obama Found Political Voice / *The New York Times*. — 2007. — 28 January.

5. De Zutter Hank. What Makes Obama Run? / Chicago Reader. — 1995. — 8 Desember.
6. Там же.
7. Scott Janny. The Long Run: In Illinois, Obama Proved Pragmatic and Shrewd / The New York Times. — 2007. — 30 July.
8. Becker Jo, Drew Christopher. The Long Run: Pragmatic Politics, Forged on the South Side / The New York Times. — 2008. — 11 May.
9. Там же.
10. Там же.
11. Там же.
12. Там же.
13. Там же.
14. Там же.
15. Там же.
16. Там же.
17. Scott Janny. The Long Run: In Illinois, Obama Proved Pragmatic and Shrewd / The New York Times. — 2007. — 30 July.
18. Kantor Jodi. In Law School, Obama Found Political Voice / The New York Times. — 2007. — 28 January.
19. Wolffe Richard, Briscoe Daren. Across the Divide: How Barack Obama Is Shaking up old Assumptions About What It Means to Be Black and White in America / Newsweek. — 2007. — 16 July.
20. Scott Janny. The Long Run: In Illinois, Obama Proved Pragmatic and Shrewd / The New York Times. — 2007. — 30 July.
21. Becker Jo, Drew Christopher. The Long Run: Pragmatic Politics, Forged on the South Side / The New York Times. — 2008. — 11 May.
22. Там же.
23. Там же.

24. Wolffe Richard, Briscoe Daren. Across the Divide: How Barack Obama Is Shaking up old Assumptions About What It Means to Be Black and White in America / Newsweek. — 2007. — 16 July.
25. Отчет о встрече Клинтон и Обамы с общественностью в отеле Мэйфлауэр / The Washington Post. — 2008. — 26 July.
26. Там же.
27. Там же.
28. Driscoll Gwendolyn. Rick Warren Defends Barack Obama Invitation / Orange County Register. — 2006. — 29 November.
29. Drummond Tammerlin. Barack Obama's Law Personality / Los Angeles Times. — 2008. — 4 September.
30. Kovalski S. The Long Run: Obama's Organizing Years, Guiding Others and Finding Himself / The New York Times. — 2008. — 7 July.
31. Sector Bob, McCormick John. Barack Obama: Part 3: Portrait of a Pragmatist / Chicago Tribune. — 2007. — 30 March.
32. Drummond Tammerlin. Barack Obama's Law Personality / Los Angeles Times. — 2008. — 4 September.
33. Kantor Jodi. In Law School, Obama Found Political Voice / The New York Times. — 2007. — 28 January.
34. Scott Janny. The Long Run: In Illinois, Obama Proved Pragmatic and Shrewd / The New York Times. — 2007. — 30 July.
35. Ranke-Ruta Garance, Kornblut Anne E. The Presidents' Power Lunch: Clinton Joins Obama in N.Y. to Break Bread and Talk Policy / The Washington Post. — 2009. — 15 September.

## Глава 5

1. Tumulty Karen. How Obama Did It / Time magazine. — 2008. — 5 June.
2. Там же.
3. Moberg David. Obama's Community Roots / The Nation. — 2007. — 16 April.
4. The Interview: Person of the Year Barack Obama / Time magazine. — 2008. — 17 Desember.
5. Интервью Барака Обамы Ларри Кингу State of the Union with John King / CNN.— 2009. — 20 September.
6. Tumulty Karen. How Obama Did It / Time magazine. — 2008. — 5 June.
7. Интервью Сьюзен Райс в новостном блоке программы «Margaret Warner on Leadership Style» на телеканале PBS Newshour, вышедшей в эфир 23 сентября 2008 г.
8. Интервью Дэвида Аксельрода в новостном блоке программы «Margaret Warner on Leadership Style» на телеканале PBS Newshour, вышедшей в эфир 23 сентября 2008 г.
9. Там же.
10. Tumulty Karen. How Obama Did It / Time magazine. — 2008. — 5 June.
11. The Interview: Person of the Year Barack Obama. / Time.
12. Интервью Дэвида Аксельрода в новостном блоке программы «Margaret Warner on Leadership Style» на телеканале PBS Newshour, вышедшей в эфир 23 сентября 2008 г.
13. Tumulty Karen. How Obama Did It / Time magazine. — 2008. — 5 June.
14. How He Did It / Newsweek. —2008. — 5 November.
15. Там же.
16. Комментарии Криса Хьюза в программе «Margaret Warner on Leadership Style» на телеканале PBS Newshour, вышедшей в эфир 23 сентября 2008 г.



17. Tumulty Karen. How Obama Did It / Time magazine. — 2008. — 5 June.
18. Smith Ben. Obama Runs Tight Campaign Ship / The Politico. — 2007. — 21 Desember.
19. How He Did It / Newsweek. — 2008. — 5 November.
20. McGirt Ellen. How Chris Hughes Helped Launch Facebook and the Barack Obama Campaign / Fast Company. — 2009. — 17 March.
21. Комментарии Криса Хьюза в программе «Margaret Warner on Leadership Style» на телеканале PBS Newshour, вышедшей в эфир 23 сентября 2008 г.

## Глава 6

1. Moberg David. Obama's Community Roots / The Nation. — 2007. — 16 April.
2. Там же.
3. Интервью Сьюзен Райс в новостном блоке программы «Margaret Warner on Leadership Style» на телеканале PBS Newshour, вышедшей в эфир 23 сентября 2008 г.
4. De Zutter Hank. What Makes Obama Run? / Chicago Reader. — 1995. — 8 Desember.
5. Интервью Дэвида Плуффа для программы «60 Minutes», эфир от 9 ноября 2008 г.
6. Exley Zack. The New Organizers, What's Really Behind Obama's Ground Game / huffingtonpost.com. — 2008.— 8 October.
7. Moberg David. Obama's Community Roots / The Nation. — 2007. — 16 April.
8. Exley Zack. The New Organizers, What's Really Behind Obama's Ground Game / huffingtonpost.com. — 2008.— 8 October.
9. Walton Doug. Organizing Like Obama: Web 2.0 Enabled Change Agents in Action / empowerbase.com. — 2008. — 10 September.

10. Exley Zack. The New Organizers, What's Really Behind Obama's Ground Game / huffingtonpost.com. — 2008.— 8 October.
11. Там же.
12. Obama Organizing Fellows: Get Involved! / Флаер, размещенный на сайте black-collegian.com в 2008 г.
13. Exley Zack. The New Organizers, What's Really Behind Obama's Ground Game / huffingtonpost.com. — 2008.— 8 October.
14. Walton Doug. Organizing Like Obama: Web 2.0 Enabled Change Agents in Action / empowerbase.com. — 2008. — 10 September.
15. Exley Zack. The New Organizers, What's Really Behind Obama's Ground Game / huffingtonpost.com. — 2008.— 8 October.
16. Интервью Барака Обамы программе «60 Minutes», вышедшей в эфир 11 сентября 2009 г.
17. Tumulty Karen. How Obama Did It / Time magazine. — 2008. — 5 June.

## Глава 7

1. Wolf Richard. Most Diverse Cabinet in History Still Incomplete / USA Today. — 2009. — 20 April. Некоторые приписывают термин «меньшинство-большинство» профессору Нью-Йоркского университета Полу Лайту.
2. Там же.
3. Там же.
4. Rhee Foon. Obama Team Claims Record on Hispanic Appointments / www.boston.com. — 2008. — 16 Desember.
5. Wolf Richard. Most Diverse Cabinet in History Still Incomplete / USA Today. — 2009. — 20 April.
6. Drummond Tammerlin. Barack Obama's Law Personality / Los Angeles Times. — 2008. — 4 September.

7. Van Reken Ruth. Obama's 'Third Culture' Team / Daily Beast. — 2008. — 26 November.
8. Simon Neil. Obama Sets a Record with His Appointments of Hispanics to Cabinet / Hispanic Business Magazine. — 2008. — January/February issue.
9. Rhee Foon. Obama Team Claims Record on Hispanic Appointments / www.boston.com. — 2008. — 16 Desember.
10. Radelat Ana. Within the Inner Circle / aarp.org. — Дату установить не удалось.
11. Wolf Richard. Most Diverse Cabinet in History Still Incomplete / USA Today. — 2009. — 20 April.
12. Fuentes Annette. Push for Diversity in an Obama Administration /New America Media. — 2008. — 12 November.
13. Там же.

## Глава 8

1. Becker Jo, Drew Christopher. The Long Run: Pragmatic Politics, Forged on the South Side / The New York Times. — 2008. — 11 May.
2. Silberman Michael. Obama and the New Media Campaign Tools of 2012 / webofchange.com. — 2009. — 20 April.
3. Gross Grant. Obama Campaign Relies on Tech Tools / IDG News Services / pcworld.com. — 2008. — 17 February.
4. Silberman Michael. Obama and the New Media Campaign Tools of 2012 / webofchange.com. — 2009. — 20 April.
5. Там же.
6. Jackson David, Long Ray. Making of a Candidate: Obama Knows His Way Around a Ballot / Chicago Tribune. — 2007. — 3 April.
7. Sirlind, Sarah Lai The Tech of Obamamania: Online Phone Banks, Mass Texting and Blogs / wired.com.— 2008. — 14 February.

8. Там же.
9. Gross Grant. Obama Campaign Relies on Tech Tools / IDG News Services / pcworld.com. — 2008. — 17 February.
10. Srirland, Sarah Lai The Tech of Obamamania: Online Phone Banks, Mass Texting and Blogs / wired.com.— 2008. — 14 February.
11. Там же.
12. Silberman Michael. Obama and the New Media Campaign Tools of 2012 / webofchange.com. — 2009. — 20 April.
13. Там же.
14. Manjoo Farhad. Texts You Can Believe in: Forget Robo-calls—Obama's Text Messages Are This Campaign's Secret Weapon / slate.com. — 2008. — 27 October.
15. Shankland Stephen. Obama Releases iPhone Recruiting, Campaign Tool / cnet.com. — 2008. — 2 October.
16. Там же.
17. Srirland, Sarah Lai The Tech of Obamamania: Online Phone Banks, Mass Texting and Blogs / wired.com.— 2008. — 14 February.
18. Там же.
19. Silberman Michael. Obama and the New Media Campaign Tools of 2012 / webofchange.com. — 2009. — 20 April.
20. Dunham Richard, Silverman Dwight. Favored Obama Address Begins with http, not 1600 / chron.com.— 2008.— 8 November.
21. Silberman Michael. Obama and the New Media Campaign Tools of 2012 / webofchange.com. — 2009. — 20 April.
22. Kornblut Anne, O'Keefe Ed. Tale of the Obama Text Message / Washington Post. — 2008. — 23 August.
23. Stirland, Sarah Lai. Inside Obama's Surging Net-Roots Campaign / wired.com. — 2008. — 3 March.

## Глава 9

1. Przybyla Heidi. Obama's 'Youth Mojo' Sparks Student Activism, Fueling Campaign» / bloomberg.com. — 2007.— 7 May.
2. Результаты опроса перед голосованием: Айова, CNN, <http://www.cnn.com/ELECTION/2008/primaries/results/epolls/index.html#IADEM>, 2 января 2008 г.
3. Graham-Felsen Sam. Howard Dean 2.0: Obama Engages Youth on the Web» / The Nation. — 2007. — 21 February.
4. Willens Kathy. Will Obama Rock the Youth Vote? /The New York Times. — 2007. — 8 October.
5. Graham-Felsen Sam. Howard Dean 2.0: Obama Engages Youth on the Web» / The Nation. — 2007. — 21 February.
1. Tumulty Karen. How Obama Did It / Time magazine. — 2008. — 5 June.
2. Przybyla Heidi. Obama's 'Youth Mojo' Sparks Student Activism, Fueling Campaign» / bloomberg.com. — 2007.— 7 May.
3. Charles Steve. Obama's Field Director Turns Organizing Upside-Down / Wabash College, [www2.washbash.edu](http://www2.washbash.edu). — 2008. — 11 February.
4. De Zutter Hank. What Makes Obama Run». — chicagoreader.com. — 1995. — 8 December.
5. Khadaroo Stacy Teicher. From College Classroom to Obama's Campaign: How One College Student Is Putting Political Theory to Practical Use / Christian Science Monitor. — 2007.— 13 December.
6. Там же.
7. Graham-Felsen Sam. Howard Dean 2.0: Obama Engages Youth on the Web» / The Nation. — 2007. — 21 February.; Речь Мартина Лютера Кинга-мл. «Куда идти отсель» от 16 августа 1967 г. (Конференция христианских лидеров Юга).

8. Exley Zack. Obama Field Organizers Plot a Miracle / huffmgtonpost.com / huffingtonpost.com. — 2007.— 27 August.
9. Candaelc Kelly, Dreier Peter. The Year of the Organizer / American Prospect. — 2008. — 1 February.
10. Nagourney Adam. Will Obama Mobilize Young Voters? / The New York Times. — 2007. — 9 October.
11. Przybyla Heidi. Obama's 'Youth Mojo' Sparks Student Activism, Fueling Campaign» / bloomberg.com. — 2007.— 7 May.
12. Там же.

## Глава 10

1. Интервью Чарли Гибсона в Овальном кабинете. — ABC News. — 3 февраля 2009 г. —<http://blogs.abcnews.com/theworldnewser/2009/02/oval-office-int.html>.
2. Wolfe Richard, Briscoe Daren. Across the Divide: How Barack Obama Is Shaking Up Old Assumptions About What It Means to Be Black and White in America / Newsweek. — 2007. — 16 June.
3. Выступление сенатора Барака Обамы на ежегодном ланче для журналистов AP / Washington, DC. — 2008. — 14 April.
4. The Trail: Репортаж со встречи Обамы и Клинтон со спонсорами в отеле Мэйфлауэр / Washington Post. — 2008. — 26 June.

Литературно-художественное издание

ВЫСШИЙ КЛАСС. ЛИДЕРСТВО

**Шелли Линн**

**БАРАК ОБАМА:  
уроки лидерства**

Ответственный редактор *А. Шириков*  
Выпускающий редактор *Н. Шульпина*  
Литературный редактор *Ж. Прусакова*  
Дизайн переплета *Н. Биржаков*  
Верстка *Л. Чернокозинская*

ООО «Издательство «Эксмо»  
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел. 411-68-86, 956-39-21.  
Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

Подписано в печать 19.12.2011. Формат 60х90<sup>1/16</sup>.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 21,0.

Тираж 2000 экз. Заказ № 10682

Отпечатано с готовых файлов заказчика  
в ОАО «Первая Образцовая типография»,  
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»  
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

ISBN 978-5-699-51805-0



9 785699 518050 >