

Радислав Иванович Гандапас Харизма лидера

Текст предоставлен издательством http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5020404 Харизма лидера / Радислав Гандапас: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2013 ISBN 978-5-91657-683-2

Аннотация

Что такое харизма и как она возникает? Предопределена ли харизма от рождения или может быть результатом продуманных действий и расчета? Какую роль в становлении харизмы играют семья и социум? Ну и, наконец, можно ли ее — харизму — развить? Автор дает свои ответы на многие вопросы об этом интересном свойстве личности и его связи с лидерскими качествами человека. Исследует это любопытное явление, анализирует его природу, стремясь развеять существующие вокруг дым и спецэффекты.

Вниманию читателей предлагается весьма полное исследование, показывающее, что харизма может стать одним из ресурсов современного лидера в достижении самых смелых целей.

Это книга для тех, кто интересуется психологией и вопросами лидерства.

Содержание

Вступление

Идеология лидера

Энергетика и цель

Харизматик и его борьба

8

124

129 142

Глава 1. Харизма и власть	15
Власть, статус и архетип отца	20
Знать = управлять?	25
Что такое харизма	30
Харизматики, звезды и герои	39
Миф о добром царе	46
Глава 2. Харизматическое влияние и его	51
составляющие	
Что дает харизма лидеру	63
Что мешает быть лидером	73
Глава 3. Психология лидера	82
Лидер и свобода	87
Мотивация лидера	90
Харизматики – люди идейные	93
Независимость и контроль	97
Может ли лидер иметь слабости?	104
Мораль и целесообразность	106
Глава 4. Миссия лидера	113
Каковы цели лидера?	119

Глава 5. Биография лидера	147
Талант и одаренность	152
Победа вопреки судьбе	155
Столкновение со смертью	160
Озарение	166
Приход извне	170
Внезапность и новизна	173
Глава 6. Внешность харизматика	177
Глава 7. Харизматический имидж	190
Аскетизм лидера	193
Эксцентричность и чудачества	206
Харизматик-супермен	213
Харизма ущербности и уязвимости	221
Мистика и реальность: механизм	231
харизматического имиджа	
Глава 8. Харизматическая коммуникация	242
Лидер как оратор	251
Харизма и эпатаж	261
Глава 9. Лидер создатель ритуалов	268
Глава 10. Харизма организаций и брендов	290
Глава 11. Кто может стать харизматиком?	305
Христос: харизма как благодать	309
Рейган: президент-борец	314
Пушкин: харизматический шанс	320
Заключение. Нужно ли стремиться	330
к харизме и могут ли женщины быть	

Радислав Гандапас Харизма лидера

- © Р. Гандапас, 2013
- © Издание. Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (<u>www.litres.ru</u>)



Вступление

На протяжении всей истории человечества считалось, что мир делится на тех, кто правит, и на тех, кем правят, и что, находясь в одной категории, нельзя перейти в другую. Такова, дескать, судьба. Одни достойны власти, другие — нет, и это навсегда.

Потом пришли революционеры, заявившие, что все это — выдумки старой элиты и даже кухарка может управлять государством. И сегодня почти в любой книге о менеджменте вы прочтете, что стать лидером под силу любому. Что лидерство — это навык, который может выработать любой. И нам приятно думать, что все в наших руках, что перед нами открыты бесконечные возможности и стать новым Лениным, Черчиллем или Джобсом можем и мы, если только захотим.

А что, если я скажу вам, что ошибаются и те, и другие? Что лидерства, о котором так долго говорили и большевики, и авторы деловых бестселлеров, не существует вовсе? Что лидерство — это иллюзия? Что, если я скажу, что лидерство и власть — лишь внешний эффект более изощренных и скрытых сил, которые управляют нашей психологией и нашими поступками?

В этой книге мы поговорим о мифологии лидер-

жет оказаться как сильной и устойчивой, так и зыбкой и недолговечной. И посмотрим на многих известных лидеров с неизвестной стороны — с той стороны, которую они сами тщательно скрывают или о которой, наоборот, не задумываются.

Одно из центральных понятий, с которым нам пред-

стоит разобраться, — это харизма лидера. Харизма — слово старое, но понятие, которым оно обозначается, не устарело. И сегодня интерес к этой теме невероятно высок. На мои семинары и тренинги, посвященные харизме лидера в бизнесе, приходят сотни человек — и не только в столицах, но и во многих других городах России, Казахстана, Украины и других стран. Бывает, что в начале тренинга я спрашиваю, кто из участников считает себя харизматичным, — и почти все сидящие

ства – о том, как эти мифы рождаются, закрепляются в нашем сознании и подчиняют нас себе. Мы увидим, из чего складывается власть и почему она мо-

в зале поднимают руку. А после этого я задаю другой вопрос: «Кто знает, что такое харизма?» Не поднимается, как правило, ни одной руки. И участники такого тренинга готовы потратить время, деньги и силы, чтобы разобраться с этим понятием. Представляете, какой харизмой обладает само слово «харизма»! Набрав в поисковой системе слово «харизма», мы

получим массу определений: «Умение создать вокруг

ствах лидера, силе его дара, влечении к нему подчиненных». «Особая благая сила, ниспосланная человеку свыше».

И все же эти многочисленные определения лишь затуманивают суть дела. Мы знаем, что среди нас есть люди, лидеры, которые отличаются от нас. Они

себя ореол». «Милость, божественный дар». «Умение убеждать и вести за собой». «Особый дар, исключительные природные способности человека привлекать к себе людей, оказывать на них сильное влияние, выделяющее его среди других». «Власть, основанная на влиянии личности, исключительных каче-

обладают странным, порой труднообъяснимым влиянием. Они могут больше нас. Но откуда они появляются? Как выдвигаются на свои позиции? Что дает им такую силу? Разберемся.

Одним из рабочих названий этой книги было «Ха-

такую силу? Разберемся.
Одним из рабочих названий этой книги было «Харизма. Трудно ли быть богом». Отчасти это была аллюзия, намек на роман братьев Стругацких «Трудно быть богом». Как вы помните, в той книге зем-

ной планете, встретили там человеческую цивилизацию, находящуюся на более низком этапе развития. Мне хотелось использовать эту метафору, чтобы показать, как харизматические лидеры получают власть над людьми, как бы находясь на более высоком этапе

ляне, высадившиеся в городе Арканар на неизвест-

всем людьми. И удел харизматического лидера, как и у бога, — быть со всеми и быть одному. Мы разберемся в том, каким образом люди оказываются способны претендовать на близкий к божественному статус. Изучив вместе с автором составляющие харизмы и харизматического лидерства, вы сможете, перефразируя Вольтера, сказать: «Если бы харизмы не было, ее следовало бы выдумать». Рабочее название книги пришлось отбросить. Ведь в романе Стругацких инопланетянин не может стать землянином. А вот в жиз-

ни довольно часто можно встретить истории стремительного взлета человека и раскрытия в нем лидерского потенциала. Впрочем, справедливости ради за-

лидерского развития. Как правило, они сильнее, эффективнее и успешнее большинства своих современников, находившихся в похожей стартовой ситуации. Они кажутся людьми другого рода – а иногда и не со-

метим, что не редкость и истории стремительных падений.
Почему же харизмой так интересуются именно в России и нашем ближнем зарубежье и почему этот интерес расцветает именно сейчас? В странах бывшего Советского Союза харизматические пилеры

бывшего Советского Союза харизматические лидеры, несомненно, обладают большим влиянием. Здесь руководители могут добиваться с помощью своей харизмы гораздо более впечатляющих результатов, чем,

ность лидера, сколько стабильность роста. Наконец, на Западе интеллектуальная мода диктует: «Все люди равны». «Особость» лидера не подавляется, но отношение к ней неоднозначное. А нарочитая демонстрация власти и вовсе не приветствуется. Это касается даже символов статуса: после кризиса 2008 года в американском Конгрессе публично отчитывали глав крупнейших автомобильных концер-

нов за то, что те посмели лететь в Вашингтон частными самолетами. В такой критике, конечно, есть некоторая доля лицемерия: всеобщее равенство декларируется при фактическом неравенстве и очень серьезном – почти как в России – социальном расслоении.

к примеру, в развитых странах Запада. Там тщательно отлажены корпоративные процессы, там воспевают управление по науке, там бизнес опирается на финансовые рынки, которые интересует не столько лич-

В России и других постсоветских странах пока совсем другое отношение к руководителям, а значит, харизматическое влияние у нас дает больше шансов, чем бюрократические процедуры и научные методы.

Хотя в чистом, дистиллированном виде харизма ни

в бизнесе, ни в политике не встречается, элементы харизматического имиджа и харизматического управления в той или иной мере не могут не использовать практически все, кому доводится управлять и влиять

теля навыкам харизматического влияния. Перед вами - не руководство по харизме, не инструкция, по которой можно в семь шагов превратиться в эталонного лидера. В этой книге представлены исследование и генеалогия харизматического лидерства, основанные на системе собственных разработок, умозаключений и, возможно, заблуждений – автора. Я рассказываю, как обычные на первый взгляд люди превращаются в лидеров, как лидеры строят свою собственную историю и подчас пишут историю компаний, стран и народов. Книга познакомит вас с картиной мира, в которой живут лидеры, расширит ваше собственное представление о мире, даст возможность оглянуться на истории харизматических фигур прошлого и настоящего – и соотнести себя с ними.

А чего в книге не будет, так это: настойчивых предложений что-нибудь купить у автора; рассуждений о том, какое невероятное, таинственное и необъяснимое явление представляет собой эта пресловутая харизма; рекомендаций по стяжанию космической энергии и обретению контакта со святым духом; политиче-

на людей. Харизма – это инструмент власти. Правда, зачастую мы не осознаём, насколько он силен, а порой и опасен. Понять его мощь читатель сможет, изучая концепции и истории, рассказанные в этой книге. Автор книги, однако, не ставит целью обучить чита-

са в описании явлений объективной реальности. Система представлений, изложенная в этой книге, стала результатом глубокого и пристального изу-

ских, религиозных и моральных суждений о том, что правильно и неправильно, а также неуместного пафо-

и семинаров на эту тему и, конечно, тесного общения с людьми, которых мы склонны называть харизматич-

чения харизмы и лидерства, проведения тренингов

ными. Среди них были звезды эстрады и политики. бизнесмены и врачи, преподаватели и спортсмены.

Автор благодарит всех этих людей за то, чем они по-

делились, пусть они об этом и не подозревают.

Глава 1. Харизма и власть



Формальный статус, компетентность и харизма как основания власти

правильно и взлетают к вершинам, другие ошибаются и терпят поражение. Так? Нет, не так. Нам предстоит разоблачить еще немало мифов о лидерстве и власти, но вначале давайте развенчаем этот. Никакой универсальности, никакой «правильной» модели лидерства не существует. Каждый лидер – это не только обладающая властью личность, но и стечение обстоятельств, дающее право на власть. Однако, разумеется, можно выделить черты, которые объединяют многих успешных лидеров. Их может отличать то, как они осуществляют свою власть. Их может отличать то, какими они выглядят и каковыми на самом деле являются для себя и для других. Чаще всего их отличает то, как они оказались на своей позиции, в нужной точке времени и пространства. Что общего у таких лидеров, как Чингисхан, Линкольн, Сталин, де Голль и Евгений Чичваркин? В этом можно разобраться, если вникнуть в функцию власти - в то, что она дает и какие возможности открывает. Философ и социолог Макс Вебер давал власти такое определение: «Власть состоит в способности индивида А добиться от индивида Б такого поведения или такого воздержания от действий, которое Б в про-

они, а не кто-то другой? Кажется, что должен быть какой-то тайный рецепт, которому следуют все успешные претенденты на власть. Одни улавливают его тивном случае не принял бы и которое соответствует воле А». Американский политолог Роберт Даль уточняет: власть - «способность А побудить Б сделать то,

чего бы тот в противном случае не сделал»; способ-

ность приводить вещи в движение, менять ход событий. Философ Ханна Арендт видела во власти способность людей действовать совместно: «Власть всегда

есть потенциал мощи, а не нечто непреходящее, из-

меримое, надежное, как крепость или сила. Сила есть то, чем всякий человек от природы в известной мере владеет... властью же собственно никто не обладает, она возникает среди людей, когда они действуют вместе, и исчезает, как только они снова рассеиваются».

Таким образом, власть – это феномен, возникаю-

щий на грани между волей одного человека и волей других, между волей лидера и волей тех, кого он ведет за собой. Власть может быть инстинктом, который побуждает человека быть лидером и вести за собой других.

Это представление развивал еще Ницше в своей «Воле к власти», а потом его взяли на вооружение неофрейдисты и другие исследователи. Адлер, на-

пример, заменил фрейдовскую концепцию сексуальных инстинктов представлением, что именно стремление к власти определяет поведение людей и в секу выживание за счет подчинения воли других; так индивид гарантирует себе и своему потомству безопасность и благосостояние.
Это стремление, в свою очередь, опирается на ин-

стинкт самосохранения: люди готовы подчиняться ли-

мье, и в обществе в целом. Если совсем упростить, то власть – это инстинкт, который обеспечивает челове-

деру, чтобы выжить, избежать опасных ситуаций, найти свое место в реальности. В более изощренных и утонченных обществах, где угроза жизни в прямом смысле слова встречается редко, инстинкт власти

перерождается в невротическое стремление повеле-

вать и доминировать. Лидеры, руководствующиеся таким инстинктом, могут быть эффективны, но чрезвычайно опасны, о чем мы поговорим ниже.

Также властью могут считать способность оказаться именно в той ситуации, когда ты реально можешь оказать влияние, главенствовать в глазах окружаю-

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

Власть, статус и архетип отца

На что же опирается власть и без чего она невозможна? Анализ политической истории и биографий

лидеров самого разного калибра подсказывает, что таких оснований, как правило, три. Первое и самое очевидное – формальный статус, приобретаемый лидером. Когда человека назначают топ-менеджером, командиром, премьер-министром или архиепископом, он приобретает власть над другими

людьми автоматически. Вне зависимости от его личных качеств, истории его жизни, степени его компе-

тентности. Достаточно назначения.

На бытовом уровне статуса может быть для власти достаточно. Мы с детства привыкаем к тому, что властью обладают люди «при должности», те, кто наделен определенными формальными атрибутами. Ви-

лен определенными формальными атрибутами. Видя человека в униформе полицейского, мы понимаем, что перед нами представитель власти, и ведем себя соответственно. Ведь подразумевается, что эту форму он не мог получить просто так: она положена ему в силу служебного статуса. Именно поэтому символами статуса – «корочками», униформой, даже автомо-

бильными номерами – могут воспользоваться мошенники, выдающие себя за официальных лиц, за людей

во власти.

Однако признаки статуса должностью и униформой

стинктивно повинуемся независимо от качеств носителя, – статус отца. Представьте себе, что мальчик, которого воспитывает мать-одиночка, однажды возвращается домой и видит за кухонным столом маму

с незнакомым дядей. Мать поворачивается и говорит:

не исчерпываются. Статус, которому мы с детства ин-

«Познакомься, это твой отец». Удивительным образом этот мужчина уже приобретает власть над ребенком, пусть они и видят друг друга впервые в жизни. Ребенок принимает правила игры. Новый человек мо-

жет обратиться к нему: «Сходи, принеси то-то и то-

Похожая история рассказывается в фильме Ан-

то». И мальчик, не сопротивляясь, идет.

дрея Звягинцева «Возвращение». Два брата, поссорившись, приходят домой и узнают, что вернулся их отец – смутно знакомый им человек, которого они не видели много лет. Старший брат Андрей сразу прини-

мает его как отца и с готовностью ему подчиняется.

Он лучше помнит отца, и тем болезненней было для него отсутствие этого человека. Он нуждается в том, чтобы заполнить внутреннюю пустоту. Младший же брат Иван, наоборот, воспринимает отца настороженно и ждет случая, чтобы взбунтоваться. На этом конфликте и строится дальнейшее повествование.

в нашем сознании и «программирует» на определенное поведение. В течение многих тысячелетий власть в обществе и группе концентрировалась в руках одного безусловного лидера — отца, который брал на себя всю ответственность за все решения, не считаясь с другими и не воспринимая их всерьез. Отец монополизировал право на сексуальные отношения и пра-

во на насилие, а сопротивление детей, попытки принимать самостоятельные решения, особенно со стороны сыновей, карались смертью, болью или изгна-

нием.

лигий.)

Почему статус отца так сильно влияет на нас? Фрейдисты и неофрейдисты объяснили бы это наличием архетипа, который с древних времен запечатлен

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

И возможно, именно этим архетипом, запечатленным у нас в подкорке, объясняются влияние и власть

сылок харизматического влияния в принципе. Мы видим в старших, в лидерах аналог отеческой фигуры — и действуем по отношению к ним так, как запрограммированы поступать в присутствии отца. К этой гипо-

главы семьи даже в наше время. Возможно, именно этот архетип и его использование – одна из предпо-

тезе мы еще вернемся.

Вернемся к примеру с матерью-одиночкой. Представляя незнакомого мужчину как нового в ее жизни

ставляя незнакомого мужчину как нового в ее жизни человека, с которым она хочет построить отношения, мать надеется, что мальчик будет ему как сын. Сопротивление ребенка в этой ситуации может быть довольно сильным. Его интересы ущемлены, мать пытается вырваться из-под его монопольной власти. И это

может даже усилить позицию ребенка: статус сына дает ему власть над особью более низкого статуса – маминым любовником, претендующим на то, что ему не полагается.

Однако представление, что статус и есть власть, – большая ошибка, испортившая жизнь многим.

ному статусу, остается неустойчивой. Есть масса причин, по которым руководитель может быстро и безвозвратно утратить статус. Вышестоящие начальники могут однажды отобрать у него звания и должности. Депутата могут отозвать избиратели, его могут

Власть, которая восходит исключительно к формаль-

статуса, компонентами влияния, лидер может превратить в ад и свою жизнь, и жизнь людей, над которыми он поставлен.

История приводит красноречивые примеры, когда одного лишь статуса недостаточно, чтобы сохранить

лишить мандата его же коллеги. Кроме того, не меняясь личностно, не укрепляя власть другими, кроме

одного лишь статуса недостаточно, чтооы сохранить власть. В частности, Мария-Антуанетта оставалась королевой Франции вплоть до официального упразднения монархии 21 сентября 1792 года. Но реальную власть королева потеряла задолго до того, а послед-

ние месяцы своего формального правления и вовсе

провела в заключении.

Знать = управлять?

А что могло бы вернуть Марии-Антуанетте преж-

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

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

Подобной же властью пользуется и профессор на кафедре, который более компетентен, более ува-

часть прежнего влияния и уважения: рядовые смотрят

на него иначе.

дцатилетними мальчишками в силу своей большей компетентности, опыта в хулиганских делах (хотя и в силу более высокого статуса тоже – ведь он смотрит на них с высоты своих лет). Почти наверняка и в вашей организации есть авторитетный и знающий сотрудник, у которого нет власти приказывать, но к мнению которого прислушиваются все, включая и его начальника. Немало организаций возводят компетентность в ранг формального, объективного, зримого качества. Еще в имперском Китае, почти две тысячи лет назад, многие претенденты на государственные посты должны были сдавать экзамены. Сегодня – по крайней мере теоретически - компетентность признана во многих странах принципом госслужбы: ты растешь над собой, учишься решать все более сложные задачи, и за это тебя вознаграждают повышением. Многие частные компании объявляют, что в них царит меритократия – власть достойных людей, заслуживших свое положение профессиональными успехами. Компетентность, впрочем, не может стать надежной заменой статуса. Не так уж много лидеров выдви-

гаются на руководящие позиции и сохраняют их лишь в силу своей компетентности. А как гласит знамени-

жаем в научном мире, чем заведующий кафедрой. Пятнадцатилетний хулиган имеет власть над двена-

татами. Наградой выдающемуся работнику становится позиция топ-менеджера, где его некомпетентность и проявляется, мешая жить как ему самому, так и всем остальным в компании. Справедливости ради нужно сказать, что эта ситуация не фатальна. Если новоиспеченный менеджер принялся осваивать новую для

себя роль, активно учится, читает нужную литературу, просит советов, — он рано или поздно станет достаточно компетентным для своего нового статуса, и...

тый «принцип Питера», в иерархической системе каждый работник рано или поздно достигает своего уровня некомпетентности. Это классическая трагедия менеджера. Сотрудник компетентен в роли исполнителя или руководителя среднего звена. Тут он на своем месте, постоянно радует начальство высокими резуль-

ему станет скучно. Тут он получит новое назначение и так далее.
Очевидно, статуса недостаточно, чтобы обеспечивать руководителю прочную власть. Есть немало случаев, когда человек, утрачивая компетентность, утра-

чивает и часть своей власти, даже если он сохраняет при этом свой статус. Вот конфликт, с которым часто сталкивались российские предприятия лет де-

сять-пятнадцать назад. Главному бухгалтеру завода не удается вписаться в новые экономические условия: она никак не может испытывают с этим проблем. А она по-прежнему считает на калькуляторе, выписывает цифры в столбик карандашиком. Может быть, она – гениальный бухгалтер. Она прошла огонь, воду и медные трубы, на нее охотился ОБХСС (и не поймал). Но теперь подчиненные чуть ли не в открытую насмехаются над ней. Они скрывают от нее информацию, саботируют ее распо-

ряжения. А все дело в том, что уровень компетентности руководителя оказался для них под вопросом.

Один из самых опасных мифов о лидерстве, настойчиво воспроизводимый родителями из поколе-

освоить компьютеры и программу «1С». Молоденькие девочки, закончившие трехмесячные бухгалтерские курсы, научились работать на компьютерах и не

ния в поколение, звучит так: достаточно быть компетентным человеком, получить хорошее, современное, «правильное» образование, попасть в хорошее место на хорошую должность – и тебя ждет успех. На самом деле и статус, и компетентность могут оказаться слишком шаткими основами власти и успеха. Это факторы переменчивые. Они оставляют власть лидера в руках других людей, которые могут его разжаловать. Они оставляют его влияние во вла-

сильнее его знаний и навыков.

Но есть и третье основание власти, которое в со-

сти внешних обстоятельств, которые могут оказаться

колебимой. Оно позволяет лидеру сохранить свои позиции, даже когда его статус оказывается под ударом, а компетентность – под сомнением. Этот третий ингредиент – то явление, которое и является предметом нашей книги, – харизма.

четании с достаточным формальным статусом и достаточной компетентностью делает эту власть непо-

Что такое харизма

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

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

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

шей цели. Харизматический характер носили, например, духовные дары, которые упоминает в Первом послании

рые, как предполагалось, испытали соприкосновение с божественной благодатью, — были главными фигурами в отправлении христианского культа в раннюю эпоху. Среди даров Святого Духа в разных христианских текстах называются мудрость, умение различать духов, дар языков, дар прорицания, творение чудес

и исцеление больных. Есть религиозные люди, которые считают, что Святой Дух и сегодня готов поделиться харизмой с верующими при духовном обще-

нии. Скажем, во время молитвы.

к коринфянам апостол Павел. Это дары Святого Духа, излитые им на апостолов, чтобы те могли нести в мир благую весть, увлекать людей идеями своей веры и вести их за собой. Харизматики — люди, кото-

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

ли Иисус Христос и Будда, Чингисхан и Гитлер. А сегодня харизматиками называют и предприниза брендом и выгодно продающего компанию за компанией, считают избранным, «бизнесменом от Бога». Только узкому кругу доверенных лиц известно о множестве провальных проектов, к которым этот бизнесмен тоже приложил руку.

Харизмой порой называют не всегда объяснимую способность руководителя вызывать любовь к себе. Лидеры, которых любят, по-настоящему влиятельны.

Но любовь, привязанность, симпатия, обожание, как мы увидим дальше, — лишь отдельные проявления феномена харизмы. А может быть, харизма — это проявление душевной болезни, обрекающее человека на жажду власти? Эта версия стоит дополнительного исследования, и мы поговорим о ней в главе, посвя-

мателей, и отцов семейств, и талантливых, пользующихся влиянием художников и артистов. Этот актер — настоящий гений, думают люди. На него снизошло особое вдохновение, милость то ли Бога, то ли природы! При этом все мы помним афоризм Эдисона: гений — это 1 процент вдохновения и 99 процентов усердного труда. В харизме видят синоним успеха. Предпринимателя, успешно строящего бренд

щенной миссии харизматического лидера.
Классическое определение харизмы дал Макс Вебер: «Харизмой следует называть качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которо-

шей мере, специфически особыми силами и свойствами, недоступными другим людям. Она рассматривается как посланная Богом или как образец». Господство харизматического лидера требует, чтобы тот предъявлял миру доказательства своей избранности:

«незаурядные проявления святости или геройской силы, или образцовость личности и созданный этими

проявлениями порядок».

му эта личность оценивается как одаренная сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по мень-

дать власти легитимность. Глядите, этот лидер – избранный. Не тратьте время на обсуждение его кандидатуры и того, достоин ли он своего поста. Его уже выбрали для вас и за вас, так что вперед, за дело! За-

тем харизма превращается в любимое социологами

Харизма, считал Вебер, – это один из способов при-

«самосбывающееся пророчество»: когда лидера признают как харизматика, его харизма за счет обратной связи с народом усиливается, власть над людьми прирастает – и так далее, и так далее.

Верно ли уловил Вебер суть харизмы? Психологам его определение понравилось. Они и сегодня счита-

ют харизмой некоторый набор личностных качеств, черт характера. Такое понимание часто встречается в западной литературе по менеджменту: харизматический лидер – это яркая, сильная личность. Хариз-

урядное впечатление, такое, что могут пользоваться им в своих целях — вызывать к себе особое доверие и привязанность, оказывать мощное влияние на лю-

матические руководители производят на других неза-

дей.

Есть свое понимание харизмы и у имиджмейкеров.

И в нем об особых качествах пичности – ни звука. Ха-

И в нем об особых качествах личности – ни звука. Харизма – плод воображения. При достойном бюджете они превратят в харизматического лидера кого угод-

но. Убедите публику в одаренности и силе клиента, и он поведет ее за собой, выиграет выборы, сделает продукт бестселлером. Политические технологии по выращиванию харизматиков для имиджмейкеров —

«Имидж только отчасти определяет харизматичность», – возразят специалисты по коммуникации, актерскому и ораторскому мастерству. Харизма — это умение влиять на людей в процессе общения с ними. Это коммуникативные навыки и модели, которые можно явно или неявно использовать, чтобы подчи-

обычное дело.

лям и поступкам.

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

нить себе других, побудить их к определенным мыс-

Она не во власти человека. Кто же из них прав? Да все они неправы и правы в равной степени. Ученые и мыслители, пытающи-

еся дать харизматическому лидерству свое определение, зачастую напоминают слепцов из суфийской притчи, которые, потрогав слона, высказали свои версии о том, что им встретилось на дороге. Потрогавший хвост утверждал, что слон подобен змее. Прикоснув-

шийся к ноге — что перед ними колонна храма. Коснувшийся уха сказал, что слон подобен пальмовому листу. Кто был прав? И все, и никто.

Люди, жаждущие стать харизматиками и думающие, будто нашли секрет харизмы — будь то погруже-

ние в ритуалы и религиозные практики ради обретения божественного дара или же придумывание яркого имиджа, — обманывают себя. Политику, которому консультанты нарисовали эффектный имидж в прессе, но который не умеет общаться с избирателями, не позавидуешь. За религиозным лидером, упирающим на свою избранность и дар пророчеств, но представ-

ляющим собой жалкую примитивную личность, пой-

дут только еще более жалкие и примитивные люди. Иначе говоря, на практике

харизма – это и имидж, и свойства личности, и модель коммуникации, и элемент мистики, загадки, мифа. И главное не в том, из чего она

состоит, а для чего она нужна. Ответ обманчиво простой: предназначение харизмы, ее функция – это влияние на людей.

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

И прежде всего – если вернуться к идее о трех ос-

нованиях власти, — харизма обеспечивает устойчивость власти лидера. Руководитель может утратить свой статус. Его компетентность может подвергнуть-

ся сомнению. Но если он сохранил свое харизматическое влияние, то сохраняет и свою власть, свой авторитет. Военачальник принимает ряд неправильных решений. Они приводят к гибели многих людей, к потере позиций в войне. Но этот полководец — не просто штабной офицер, а лидер, обладающий харизмой. И солдаты предпочитают не замечать его ошибок: все нормально, этого следовало ожидать, такова война, мы все знали, что идем на смерть. Либо, что

еще интереснее, этим чудовищным ошибкам придают статус тайной стратегии, непостижимой для человека непосвященного. Очевидно, полководец что-то задумал. Очевидно, он смотрит дальше, чем мы. Для него

Большой вопрос, на который многие историки не дают однозначного ответа: в войне 1812 года Кутузов

эти потери – необходимые жертвы.

сали Кутузову позднее. Ведь отступление за пределы Москвы фактически означало, что армия сдает страну. Символически противник уже победил, он может праздновать.

Среди французов немало таких, кто всерьез считает, что в той войне Франция победила, раз взяла Моск-

ву. Мы считаем, что победила русская армия, которая выдавила наполеоновские войска за пределы страны. И не стоит исключать, что именно удивительная харизма Кутузова позволила это символическое поражение представить как ловкий и дальновидный ход. Харизма позволяет оставаться в глазах людей компе-

вел за собой Наполеона лишь потому, что был вынужден отступать, или действительно задумал столь хитроумный маневр? Я бы не стал исключать и того, что такой стратегии не было, что ее воссоздали и припи-

тентным лидером. А вот обратный случай. Ситуация в бизнесе усложнилась. В отрасли – экономический кризис. Глава компании – хороший, компетентный руководитель, но лишенный харизмы, – справиться с этим кризисом не может. Люди разбегаются. Они в панике. Они в расте-

рянности. Они чувствуют угрозу, опасность. И сам руководитель не знает, что делать. Власть его под угрозой, а возможно, дни ее и вовсе сочтены. Лидер, наделенный харизмой, в этой ситуации смог бы сохранить

ности, которые его харизматическое влияние транслирует людям. Харизматический лидер дает чувство безопасности, и об этом мы поговорим чуть позднее.

свою власть, а то и укрепить свои позиции. За счет чего? Прежде всего за счет той уверенности и безопас-

А сейчас дадим рабочее определение харизмы: это способность убеждать людей, увлекать

даже в зону сильного дискомфорта. Благодаря этой способности харизматик воспринимается

особыми силами и способностями, как человек,

исключительная личность. владеющая

вести их за

их своими идеями и

единственно достойный роли лидера.

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

Харизматики, звезды и герои

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

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

Харизматика массовые симпатии мало беспокоят.

Популярность – это цель.

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

Когда популярность и харизматичность соединяются в одной фигуре, эта фигура приобретает огромный потенциал влияния. Таким харизматическим потенциалом обладал, например, боксер Мохаммед Али. Ведь он был не просто звездой бокса, популярным

Он нацелен на то, чтобы решить стоящую перед ним масштабную задачу, а для этого необходимо при-

в Америке, да и во всем мире. Его фразы повторяли миллионы людей, его победы вдохновляли других. И если бы не неудачи, постигшие его в конце спортивной карьеры, если бы не болезнь Паркинсона, поразившая Али, он мог бы естественным образом превратиться в уважаемого, влиятельного человека, в на-

стоящего лидера. У него было немало шансов стать действительно народным политиком. Даже, возмож-

спортсменом, даже не просто чемпионом мира – а символом для всех чернокожих американцев, гордостью нации. Али изменил отношение к черным людям умение говорить с толпой и заводить ее (об этих составляющих харизматического мифа мы еще поговорим в следующих главах).

Но сравните Али с другой звездой — Элвисом Пресли. Колоссальная популярность, узнаваемая внешность — но ни осмысленной миссии, ни конфликта

со средой, ни способности бороться и вести людей за собой. Кто пошел бы за Элвисом в бой или в опасную зону, кто безропотно согласился бы испытать дискомфорт в подчинении у такого руководителя? Элвис Пресли не был лидером или не смог им стать. И в

этом, возможно, состояла его личная трагедия.

но, избираться в президенты. Весь образ Али, сложившийся в сознании публики, подталкивал к этому: необычайные физические способности и навыки, жизнь как борьба и в прямом, и в переносном смысле, имя, взятое из другой культуры, масштабная миссия,

ческое лидерство в поступках героев, жертвующих собой ради общего блага. Это Данко, который вырывает сердце из груди, воодушевляет, ведет за собой людей — и сам на этом героическом пути погибает. Это Бэтмен — мрачная, одинокая, скрывающая свое лицо и подлинное имя фигура. Есть ли будущее у Бэтмена?

Нет. Любить Бэтмена трудно, любовь к нему опасна. Его уважают, его почитают – но лишь пока он ежеднев-

Трудно согласиться и с теми, кто ищет харизмати-

те, что из неравной схватки с коварным противником Бэтмен вышел калекой, он навсегда прикован к постели. Каковы перспективы? Прозябание в безвестности,

но приходит на помощь и рискует собой. Представь-

нищете и одиночестве.
Обществу и вправду нужны такие склонные к самопожертвованию люди – герои, самураи, гладиаторы.

пожертвованию люди – герои, самураи, гладиаторы. Общество превозносит их, воспитывает желание подражать им, чтит их – особенно посмертно. Харизматик

же играет другую роль и выполняет другую функцию – вести за собой других, в переломный для жизни команды, группы, общества момент сделать так, чтобы люди реагировали быстро, слаженно, с энтузиазмом. Чтобы они беспрекословно подчинялись лидеру, чув-

ствуя легитимность его требования, поскольку от этого зависит их выживание.

Тяга людей к изысканной, эффектной смерти – скорее симптом психического нездоровья как общества в целом, так и отдельных индивидов. Если вы с восторгом рассказываете о том, как сломали бедро, ката-

ясь на мотоцикле, или как замерзли чуть не до смерти во время восхождения на Памир, – стоит задуматься, кто или что внушили вам такую иерархию ценностей,

в которой риск стоит на первом месте. Харизматическому лидеру подобный образ действий чужд и непонятен.

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

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

харизматика. Он допускает возможность своей смерти, его жизнь может подвергаться опасности. К тому же он не обязательно видит смерть как последнюю точку своего пути. Задача, которую он перед собой ставит, может быть решена и после его смерти. Но люди не пойдут за человеком, который сам себя подвер-

Причем дело здесь не в инстинкте самосохранения

то что же им делать, когда он погибнет? Кто их тогда поведет?

Хорошо помню урок, который усвоил в детстве при

просмотре фильма «Чапаев». Василий Иванович на-

гает очевидной опасности. Если он так рискует собой,

глядно, с помощью картофелин, объяснил Петьке, как правильно вести боевые действия:

— Вот, к примеру, идет отряд походным порядком.

- вот, к примеру, идет отряд походным порядком. Где должен быть командир? Впереди на лихом коне. Показался противник и открыл орудийный огонь. Где

должен быть командир? Опять может быть впереди, потому как по одному человеку из орудий палить не станут. Теперь противник открыл пулеметный огонь. Где должен быть командир? Допустим, у них здесь де-

- сять пулеметов, а здесь два. Где?

 Тут, где десять.
 - Тут, где десять.
 Тут соображать надо. Где им тебя ухлопать лег-
- че? Тут, где десять. Стало быть, и должен ты быть там, где два, иначе без командира и бойцам может быть

крышка. Теперь противник пошел в атаку. Где должен

- быть командир?
 - Быть впереди.
- Должен перейти в тыл своего отряда и с какого-нибудь возвышенного места наблюдать всю карти-

ну боя, иначе отряд могут обойти с флангов. Теперь решительными действиями отряда и его командира

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

И злесь мы стапкиваемся с еще одним паралок-

противник отброшен и обращен в бегство. Наш отряд преследует отступающего в панике противника. Где

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

Миф о добром царе

Почему люди идут именно за этим лидером, можно понять. Но почему ради него они смиряются с опасностью или дискомфортом, хотя сам харизматик остается вне опасности? Почему они рвутся выполнять приказ, даже видя, что исполнение этого приказа обора-

чивается для их товарищей смертью или, по крайней мере, большими неудобствами? Ведь человек в мас-

се своей преследует две цели: выживание и комфорт. А быть рядом с харизматическим лидером означает порой отказываться от этих целей. Это ситуация конфликта с реальностью. В чем дело?

Дело в том, что харизматическому лидеру удает-

ся внушить людям ощущение безопасности. С одной стороны, последователи харизматика обычно не связывают опасность с фигурой лидера, с его волей. Наоборот, угроза, вытекающая из исполнения приказа, воспринимается как объективная реальность. Харизматик отправляет людей в опасную ситуацию не для того, чтобы за их счет решить свои проблемы, а чтобы спасти их самих. Так они видят эту угрозу.

Историки спорят: не спровоцировал ли Сталин Вторую мировую войну? Разумеется, даже в самом фантастическом сценарии ее начало нельзя свести к дей-

нального офицерского состава. Люди умирали с именем Сталина на устах. Многие верили, что гениальный Сталин спасет страну, считали (да и до сих пор считают), что победа в этой войне – его заслуга. Однако большой вопрос: не его ли действия подтолкнули к ситуации, в которой народу нужно было выживать? С другой стороны, харизматический лидер предстает для своих последователей в образе супермена. Он обладает сверхспособностями – например, может с честью выйти из любой ситуации (об этих воображаемых или реальных качествах лидера мы еще поговорим в следующих главах). И это добавляет людям уверенности. Внушает им чувство безопасности. Потому они и идут за харизматической личностью даже в зону дискомфорта, в зону смертельной угрозы.

Харизматик дает людям надежду: держись за меня – и все кончится хорошо. «Только человек, который внушает надежду, может повести за собой», – говорил Наполеон Бонапарт. Толпа – словно женщина, жаждущая найти сильного мужчину, за которым будет «как за каменной стеной», который нарисует ей картины

ствиям сталинского руководства, однако не исключено, что действия – и бездействие – Сталина определили вектор удара нацистской Германии. Серьезный аргумент состоит и в том, что чистки 1930-х сильно ослабили Советскую армию, лишили ее профессио-

жаление. Но надежду дать не может. А харизматик – может. Иногда надежда – это все, что он готов предложить.

Люди не просто соглашаются с таким особым по-

прекрасного будущего. Герой-самоубийца может вызвать эстетическое восхищение, сопереживание, со-

ложением лидера, с его переходом в зону комфорта. Они готовы это положение защищать, стоять за него горой. Сталин, выдвинув четкую установку на ликвидацию врагов народа, затем перестал вообще гово-

рить об этом. Обоснование репрессий легло на его окружение, сам же Сталин стоял в стороне. «Товарищ Сталин предупреждает о необходимости особой

осторожности и бережности с самым драгоценным, что у нас есть, – с человеческими жизнями. Эти жизни дороже нам всяких рекордов», – писала «Правда» в 1938 году.

На пересмотр сталинской политики, когда вождя стали обвинять в преступлениях против народа, неко-

Сталина руки по локоть в крови!» – возмущались обвинители. Но их оппоненты возражали, что вина лежит не на Сталине. Иосифу Виссарионовичу, мол, просто не докладывали об этих преступлениях. Тут же

торые люди реагировали удивительным образом. «У

просто не докладывали об этих преступлениях. Тут же возникли слухи – и они имеют хождение до сих пор, – что Маленков, Берия, Микоян и другие соратники об-

манывали Сталина, ограждали его от правды, сами убирали с дороги «честных людей». Миф о «добром царе»! Некоторые сподвижники Сталина защищали его имидж даже после смерти. Каганович объяснял Боль-

шой террор тем, что этого требовал народ, а «против общественного мнения тогда было пойти невозможно». «Я считаю, что мы поступили правильно, пойдя на некоторые неизбежные, хотя и серьезные излише-

ства в репрессиях, но и у нас другого выхода в тот период не было», – говорил потом Молотов. Слово «мы» подразумевает коллективную ответственность вместо попыток свалить все на вождя, хотя как раз последнее было бы логично и объяснимо.

Похожие случаи встречаются сегодня в бизнесе. Люди закрывают собой руководителя, обманывают, совершают служебные подлоги, подставляют себя,

признают свою вину – лишь бы шефа никак не коснулись переживания, волнения, не говоря уже об угрозе его свободе или жизни. Звонят проверяющие: «Где директор?» – «Нету его, в отъезде». Врут, увиливают. Пришла налоговая: «А откуда вот эта сумма? А поче-

ничего не знал». И наоборот, когда харизматический лидер уходит

му здесь так решили?» – «Так получилось. Директор

или его харизматическое влияние разрушается, лю-

акционированных предприятий, пришедшие на смену харизматичным «красным директорам». Им долгое время не удавалось перебить влияние харизмы ушед-

шего руководителя, даже обещаниями своевременной выплаты зарплаты, социальных пакетов и про-

дей зачастую охватывает ощущение незащищенности, осиротелости, своеобразного конца света. С такой проблемой сталкивались в России менеджеры

чих прелестей капитализма. Лишившись лидера-харизматика, коллектив еще долго находится в непродуктивном состоянии.

Общество не испытывает подобных чувств к героям и звездам: ими восхищаются, им поклоняются, о них думают. Но в них не нуждаются так, как в харизматических лидерах. От звезд ждут ярких поступков, силь-

ных эмоций. От харизматиков ничего не ждут и не требуют: наоборот, им отдают, в том числе и самих се-

бя. К тому же связи между харизматическим лидером и его последователями прочнее, устойчивее, глубже, чем отношения кумира и толпы его поклонников.

Глава 2. Харизматическое влияние и его составляющие



Особые психологические качества лидера Мы только начали разворачивать упаковку, в которую обернут феномен харизмы. Вопросов остается много. Благодаря чему лидер получает такое необычайное влияние на других? Врожденная ли это способность или приобретаемая? А если приобретаемая, то каким образом: дар ли судьбы или можно научиться быть харизматичным? Сводится ли харизма к качествам самого лидера или же она зависит от других людей, которые его окружают?

Ответам на эти вопросы посвящена вся наша книга. Попробуем наметить основные доводы уже сейчас – и здесь нам как раз и пригодятся мнения психологов, имиджмейкеров и других специалистов, упоминавшихся выше. Поскольку харизма – сложный механизм влияния, в котором сочетаются и черты характера человека, и представление о нем других людей, и способ его общения с миром и последователями, и мифологизированные истории о лидере, мы можем представить харизматическое влияние в следующем виде:

Составляющие харизматического лидерства

	Видимое публике	Невидимое для публики
Поддающееся управлению со стороны лидера	Особая модель коммуникации	Особый имидж
Не поддающееся прямому управлению	Особые психологиче- ские качества	Мифология и тайна

Вспомните людей, с которыми вас сводила жизнь. Попробуйте, руководствуясь нашей таблицей и определением харизмы, выделить тех личностей, которых

вы сейчас, по прошествии лет, назвали бы харизма-

тическими. Это могут быть ваши учителя, начальники, может быть, ваш отец или командир. Разберите возникший у вас в голове образ на составные части: какие из названных нами аспектов харизматического ли-

дерства у вас ассоциируются с ним сильнее, а какие – слабее.
Вы сразу увидите, что разные харизматики демонстрируют совсем разные качества и действуют по-

разному. Нехватка одной из составляющих обязательно компенсируется другими. Поэтому-то так трудно найти общее определение харизмы, и совершенно естественно, что оно вызывает споры. Ведь жизнен-

ный опыт у всех разный. Харизматики, встречавшиеся вам, наверняка непохожи на тех харизматиков, что встречались мне.

Можно ли «стать» харизматическим лидером?
Ответ очевиден: да. Врожденная харизма, харизма как дар судьбы или крови — это миф. Он выгоден людям, уже обладающим властью, поскольку миф о врожденной харизме способен убедить «подданных» в исключительности

лидеров. Он может быть выгоден людям, которые от рождения обладают какими-то талантами или склонностями и опасаются конкуренции. Но лидеры – не особая раса и не особый подвид людей.

Наполеону Бонапарту совсем не было предначертано стать императором Франции: он происходил

пусть из знатной, но не слишком родовитой и богатой корсиканской семьи, к тому же принадлежавшей к опальному политическому клану. Вундеркиндом Наполеон не был, а с изучением языков у него вовсе возникли проблемы; по-французски он до конца жизни говорил с сильным акцентом. И все же история Франции и личная траектория его судьбы сложились так, что Наполеон дошел до самого верха.

харизмой? Да. Лидеры, вошедшие в историю как обладатели яркой харизмы, упорно работали над своим развитием. Развивать необходимо любой талант, иначе он останется намеком, возможностью, наклонностью—и только. А определенные харизматические наклонности есть практически у всех. Научившись развивать их, можно оказывать харизматическое влияние в нужные моменты. Но для этого важно понимать,

Можно ли научиться быть харизматиком, управлять

а какие – нет. Возьмем психологическую составляющую харизматического влияния. Это структура личности челове-

какие составляющие харизмы поддаются изменению,

Проще обстоит дело с коммуникативными аспектами влияния. Эту «мышцу» вполне можно укрепить: развивать навыки общения, взаимодействия с людьми, освоить приемы влияния на них. Можно научиться эффектно выступать перед публикой, зажигать людей своими идеями, вдохновлять их на поступки, на важные дела (об этом мы еще поговорим в одной из глав книги). Можно научиться управлять коллективом, выстраивать систему отношений внутри

организации, систему реализации своей власти. Одни из этих навыков можно приобрести довольно быстро, на выработку других уходит много лет. Но в любом случае дело в тренировке: чем больше упорства, тем

Еще проще с имиджем. Имиджевая составляющая харизмы – это то, что о лидере думают люди, на которых он влияет. Ее изменить не очень трудно даже

заметнее результат.

ка, его характер, набор черт, определяющих его индивидуальность. Подкрепить «нужные», «положительные», «полезные» черты личности и смягчить роль «ненужных», «лишних», «опасных», разумеется, возможно. Как раз этим занимается психотерапия. Но – лишь в определенных границах. Человеческую личность не перепишешь, как компьютерный файл. Пытаться повлиять на психологические аспекты харизмы – процесс долгий и не гарантирующий результата.

зданный имидж может развалиться так же быстро, как и возникнуть. Показательный пример – приключения с рейтингом Бориса Ельцина во время и после президентских выборов 1996 года. За пару лет до того Ельцин выглядел безальтернативным президентом. Но к декабрю 1995 – январю 1996 года, по данным ВЦИОМ и других социологов, его рейтинг упал до 5-6 %. В следующие полгода благодаря усилиям политтехнологов и колоссальным денежным вливаниям рейтинг резко взлетел вверх, достигнув 36–38 % в июне 1996 года. А уже осенью, через два месяца после победы Ельцина на выборах, опять быстро пошел вниз. Наконец, как же обстоит дело с загадочной, необъяснимой «мистической» составляющей? Наш повседневный опыт подсказывает, что в харизматиках есть нечто, не поддающееся четкому определению. Окружающие воспринимают этот неуловимый элемент как необычную энергию, ауру, странный магнетизм.

Но дело отнюдь не в том, что лидер наладил уникальный канал связи с космосом или служит источником

в сжатые сроки. Изменить имидж и облик лидера – популярная услуга, которой часто пользуются во время предвыборных кампаний, крупных реформ или серьезных изменений в бизнесе. Но одно дело – изменить, другое – сохранить и закрепить изменения. Со-

физических аномалий вокруг себя.

Миф об уникальности, о даре свыше, как правило, берет начало в недостатке достоверных фактов о жизни и деятельности лидера, в готовности людей

самим создавать легенды о его необычных качествах. Мистификация лидерства опирается на видимые людям факты (или то, что они считают фактами), лишенные рационального объяснения. Когда харизматик появляется, с окружающими происходит что-то странное и не вполне привычное, что-то, природу чего они не в состоянии внятно описать. Происходить это может и под действием особых имиджевых технологий, и в силу необычных фактов биографии, которые врезаются людям в память, и вследствие многих других особенностей конкретного лидера. Главное — что объяснения, лежащего на поверхности, нет, а ситуация

подталкивает к тому, чтобы объяснять необычность лидера его магическими и мистическими свойствами. Подстегнуть это мифотворчество вполне можно, чем пользуются как сами руководители, так и их имиджмейкеры. О том, какова структура мифа о лидере

и как он возникает, мы подробно поговорим в следующих главах.

Еще один важный вопрос — зависит ли харизма и вообще власть от ситуации, в которой оказывается лидер? Зависит. Ведь мы уже знаем, что изрядную

характеристика личности. У Робинзона Крузо, попавшего на необитаемый остров после крушения корабля, харизмы нет. Ему недостает объекта харизмы других людей, на которых могло бы распространяться его влияние. И только когда Робинзон встречается с Пятницей, его харизма воплощается в жизнь.

часть харизматического влияния дают имидж и коммуникация — то, что видно окружающим. Значит, харизма ситуативна. Она не существует объективно как

Харизма — это отраженный свет, эффект, который человек способен производить в определенных группах, целевых аудиториях. Это представление, которое складывается о нем у окружающих; то, как они реагируют на его слова, поступки и жесты.

Имея в одном коллективе огромное влияние, человек вдруг попадает в другую среду и с удивлением обнаруживает, что прежней реакции нет: для нового

окружения он может быть даже смешон. Главаря подростковой шайки, за которого товарищи готовы пойти

на смерть, полицейские и родители считают глупым и недоразвитым. Его мотивы не вызывают у них ничего, кроме удивления. Криминальный авторитет, отдающий распоряжения на блатном жаргоне, вызывает восхищение и трепет у других представителей уголовного мира. У профессора античной истории доводы

ме гомерического хохота... если только криминальный авторитет не угрожает ему оружием.
Руководитель компании – талантливый, успешный, уважаемый своими сотрудниками – может казаться

смешным мальчиком своей школьной учительнице, а она для него, наоборот, может оставаться харизматичной. А может быть и наоборот: харизма меняется с течением времени. Вернувшись в родной город после долгой отлучки, вы обнаруживаете, что учитель, бывший вашим кумиром в двенадцать лет, больше не

и философия вора в законе не вызовут ничего, кро-

Еще нагляднее зыбкость, неустойчивость харизмы становится ясна в театре и кино. Если вам довелось видеть фильм «Крестный отец», вспомните великого актера Марлона Брандо в образе главы клана Дона Корлеоне. От его властной фигуры исходит чуть ли не гипнотическое влияние. Кажется, выйдет из гримерной — и сможет руководить настоящим мафиоз-

ным кланом, сражаться с другими семьями и со всей правоохранительной системой. Впрочем, на съемочной площадке примерно так и случалось: Брандо мог быть настоящим тираном, диктовать свои правила

имеет на вас никакого влияния.

и желания всем окружающим.

Но представим Брандо в реальной жизни: человек, запутавшийся в проблемах, в сложной семейной ис-

рения, мятущийся, не знающий, как поступить. Увидев его таким, вы назвали бы его интересной, необычной, сложной, загадочной личностью, но лидером-харизматиком — вряд ли.

тории с детьми от разных жен, страдающий от ожи-

та от публики, харизма актера зачастую неотделима от харизмы его персонажей. Вячеслав Тихонов — по воспоминаниям друзей и современников, тихий и даже застенчивый человек — всю жизнь оставался носителем харизмы настоящего советского разведчи-

Поскольку приватная жизнь звезд обычно скры-

ца (такую же роль он играл в сериале «ТАСС уполномочен заявить...»).

Харизматическим влиянием, безусловно, обладали Владимир Высоцкий и Виктор Цой. Они были способны вести людей за собой, захватывать власть над умами. Но феномен харизмы складывался не столько вокруг их реальных личностей – мало кто на са-

мом деле представлял, каковы они в реальной жизни, – сколько вокруг их образов. Эти харизматические образы во многом строились на обаянии песен Цоя

ка, решительного и хладнокровного Исаева-Штирли-

и Высоцкого и их ролей в кино.

Американский социальный психолог Уильям
Шутц считал, что у каждого человека есть
три главных межличностных потребности:

включенность в жизнь группы, ощущение себя ее частью; ощущение контроля, способности влиять на других членов группы; чувство расположения. близкие отношения между членами группы. Лидер – человек, способный удовлетворять эти потребности подчиненных и ведомых и следить тем, чтобы они не отвлекали людей за от основной цели. Лидер – это контактная точка группы с реальностью, и харизма лидера возникает именно в этой точке. И именно ориентируясь на эти потребности, осмысляя их, можно управлять своим влиянием. Те. кого ведут, должны не просто идти, но идти с воодушевлением.

Таким образом, харизма всегда реализуется в определенном контексте, в конкретной социальной группе. Образ харизматического лидера и модель его коммуникации должны соответствовать культуре группы, ее ценностям и стилю. Оказавшись за пределами привычного коллектива, бывшему лидеру приходится наращивать харизматическое влияние заново. С другой стороны, любое влияние на целевые аудитории можно запрограммировать. Об этом мы поговорим в главах, посвященных коммуникативным составляющим харизмы.

Что дает харизма лидеру

Я встречал немало харизматических лидеров и видел множество людей, которыми они управляют. И могу сказать определенно, что люди, которых ведет харизматический лидер, независимо от того, что они получают в материальном выражении, испытывают счастье и воодушевление, мало с чем сравнимые. Даже спустя годы, даже если их вождь, повелитель, начальник, учитель развенчан, разоблачен как неграмотный шарлатан, они все равно скажут: «Это было счастливое время. У нас не было ничего, нам было непросто, но мы были счастливы». Жизнь обретает смысл, появляется цель, появляются силы для реализации цели, энергия, обусловленная совместным участием, единением, командным духом.

Но что дает харизматическое влияние самому лидеру? Во-первых, как отмечал еще Вебер, харизма легитимирует власть. Если на табличке у вашего кабинета значится «Коммерческий директор», это еще не значит, что у вас есть реальная власть. Ее может вообще не быть. А можно не иметь никакой должности, но властью располагать и в полной мере пользоваться. Власть действенна не тогда, когда человек

обладает статусом, а тогда, когда сами подчиненные

ма может компенсировать нехватку статуса или профессионального опыта. А может и укреплять влияние, которое лидер получил в силу формального положения, знаний, компетентности.

Во время службы в армии я не раз сталкивался

признают за руководителем право руководить. Хариз-

со случаями, когда боец, получивший звание сержанта и должность командира расчета, ничего не мог поделать с солдатами. Спасение приходило лишь то-

гда, когда сержанту удавалось заручиться поддерж-

кой одного из рядовых, обладающих авторитетом, харизмой. Строго говоря, именно таких людей грамотные командиры и должны были назначать сержантами. Но этим «рядовым харизматикам» часто не хвата-

ми. Но этим «рядовым харизматикам» часто не хватало профессионализма, компетентности в армейских делах, желания посвятить себя военной карьере. А вот совсем личный пример. В мои подростко-

вые годы предводителем в нашем дворе был парень по имени Саша – хотя и сам он, и все мы называли его Остап. Шайка подростков во дворе – не армейский взвод, не производственный коллектив. Но власть

Остапа над нами была абсолютной – и для нас совершенно легитимной. Мы признали его своим лидером. Повинуясь этой власти, я выкурил первую сигарету, попробовал водку и встретил Новый год под открытым

небом. Остап во многом повлиял на мою тогдашнюю

ков подростков.

Такова сила харизмы. Во-первых, она дает право на власть и признает право харизматика повелевать, обязывает подчиняться. Адепты харизматика прини-

мают его мировоззрение как адекватное, близкое себе, начинают сами исповедовать те же ценности. Поступки лидера вызывают желание подражать им, соответствовать той модели, которую он сознательно

картину мира. И не только мою, но и еще двух десят-

или подсознательно задает.
Во-вторых, харизматическое влияние ослабляет критику в адрес лидера и его поступков, смягчает критические оценки. И даже более того. Ошибки и неблаговидные поступки харизматика могут оцениваться — и оцениваются — не просто как безвредные или нейтральные, но даже как позитивные. Повышение голоса, рукоприкладство, хулиганство вдруг оказываются

лишь экстравагантным, неординарным поведением, только укрепляющим влияние. Наверняка и вам приходилось сталкиваться с ситуациями, когда подобное поведение объявлялось правильным и даже полез-

ным для всех подопечных лидера.
В-третьих, харизма повышает эффективность работы лидера. Пользуясь своим харизматическим влиянием, он может отдавать распоряжения и добиваться их выполнения, не утруждая себя объяснением

кой «прямоток» включается и в организации, когда лидер активирует свою харизму.
Поэтому харизматическому лидеру нет нужды привлекать дополнительные механизмы мотивации — премии, льготы, корпоративные привилегии, моральные поощрения и так далее. В результате он экономит

ресурсы: и свои собственные, и ресурсы компании, и ресурсы общества. Ведь он может ничего не обещать, а просто сказать: «Ребята, это надо сделать». А те ответят: «Сделаем». Пойдут – и в лепешку разо-

бьются, но сделают.

важности и необходимости задачи. В автомобилестроении есть термин «прямоток» – это модифицированный глушитель, в котором отработанные газы свободно идут по всей трубе, практически не встречая сопротивления и увеличивая мощность двигателя. Та-

но нужной и важной в кризисные времена, пору неопределенности, когда информации, чтобы принять и обосновать решения, недостаточно, а руководителю приходится действовать вопреки своим личным целям и интересам. Иными словами, лидеру приходится наступать на горло собственной песне, бороться с самим собой – и если к этой внутренней борь-

И, в-четвертых, харизма оказывается особен-

бе прибавится борьба внешняя, наступит перегрузка. Харизма же избавляет от внешнего сопротивления.

опасно, люди тянутся к харизматическим лидерам. Они руководствуются иллюзией: под началом харизматика больше шансов успешно преодолеть кризис. Это с неудовольствием замечал еще классик менеджмента Питер Друкер. «Нам с лихвой хватило хариз-

мы за прошедшие сто лет», – говорил Друкер в интервью журналу «Секрет фирмы», вспоминая революции, войны и катастрофы, вытолкнувшие наверх

Неслучайно спрос на харизматиков усиливается в смутные, переломные времена. Когда становится

таких руководителей, как Гитлер, Сталин и Мао. Хотя выступал Друкер, конечно, не против харизмы как таковой, а против слепого доверия деструктивным авторитарным лидерам.

И совсем не случайно харизматических лидеров мы чаще встречаем в организациях, которые специ-

ально созданы для преодоления критических ситуа-

ций или постоянно в такой ситуации находятся. Это армия, церковь и религиозные секты, силовые и криминальные структуры, спортивные команды, политические и террористические организации, MLM-компании.

Церковь живет в окружении иноверцев и расширя-

ет свое влияние за счет их обращения в свою веру. Спорт – не что иное, как социально одобряемая канализация агрессии. Мы воюем с Германией не на почем они занимаются. И все эти организации устроены похоже: по принципу единоначалия, во главе их обязательно стоит яркий и загадочный лидер. То же самое происходит и с «обычными» компаниями. В кризисные, трудные времена система управления резко упрощается, выстраивается простая и ясная всем пирамида. Когда все успокаивается, структура компании возвращается к привычной, более гибкой форме. Компании подобны войскам, бредущим по нескончаемому полю, растянувшимся в ширину и в длину, но стоит только разведотряду известить о приближении противника, солдаты моментально образуют боевой порядок. Если у руководителя в критический момент не просыпается харизма, если он остается таким же, каким был в «мирное» время, если глаза его не загорятся и он не изменит систему управления в компании, то кризис преодолеть будет гораздо сложнее, а то и вовсе невозможно. Голландские исследователи менеджмента на примере ряда банков и торговых предприятий выяснили, что у харизматических руководителей финансовые результаты оказываются выше. По крайней мере,

ле боя, а на футбольном поле. Ощущения почти те же, а жертв меньше. MLM-структуры – сетевой бизнес по продаже пищевых добавок или косметики – живут и работают в условиях неодобрения самой сути того,

сов на успех. Однако на более обширном материале харизма оказывается не столь уж ценным для бизнеса феноменом.

Ученые из Уортонской школы бизнеса подошли к анализу харизмы более обстоятельно и изучили полсотни американских компаний – причем крупных. Они обнаружили, что харизма лидера положительно сказывается на финансовых результатах компании, только когда вокруг нарастает неопределенность. В усло-

виях же стабильности харизма не приносит бизнесу дополнительных плюсов. Исследователи из Йеля и Питтсбургского университета провели похожий анализ и еще более категоричны: финансовые результаты компании, по их мнению, вообще не зависят от наличия харизматического лидера. Иными словами, бывает, что компании, возглавляемые харизматиками,

в небольших коллективах и в краткосрочной перспективе. Возможно, в маленьких организациях, где меньше бюрократии, а управление строится на личном общении, харизматическое влияние имеет больше шан-

демонстрируют слабые результаты для акционеров, а компании во главе с лидерами «нехаризматического» толка добиваются выдающихся результатов.

Есть и другие исследования, из которых следует, что в условиях мирного, спокойного для компаний

времени харизматики в среднем даже менее эффек-

ся. Но, с другой стороны, если бы аналогичное исследование провели во время аврала, финансового спада или политического кризиса, то стало бы ясно, что такие «экстремальные пики» более эффективно про-

тивны, чем руководители, харизмой не отличающие-

ходят компании, возглавляемые харизматиками. Вот так и получается: харизма помогает в одних ситуациях, но может помешать в других. Строго говоря, разделять лидеров на харизматич-

ных и нехаризматичных неправильно. С одной сто-

роны, вряд ли найдутся руководители, которые вообще не используют никаких элементов харизматического влияния. Ведь кризис для руководителя - норма жизни. Кризис – это не обязательно крушение всех планов и надежд. Это любая ситуация непонимания, нехватки ресурсов, времени, денег, сил, нервов. Тогда лидер перестает руководить и начинает повелевать -

именно этим харизматическое управление отличается от обычного, регулярного менеджмента. Хотя, конечно, применяют лидеры этот арсенал по-разному,

с разной степенью сноровки, и вовсе не обязательно это доставляет им удовольствие. С другой стороны, абсолютные харизматические лидеры - те, кто обладает полным набором качеств харизматика, - конечно, встречаются редко. Но у об-

щества и бизнеса и нет потребности в таких руководи-

далеко не всегда. Да, харизма без возможности применить ее в управлении, влиять на других людей бессмысленна. Но и применять этот инструмент нужно только тогда, когда это по-настоящему необходимо. Опытный руководитель знает, что в какие-то мо-

телях. Само харизматическое управление требуется

менты харизматическое влияние лучше «включить на полную мощность», а в других случаях от него лучше воздержаться. Нужна альтернатива: принципы рационального менеджмента и, в хорошем смысле, бюрократия — структуры, процессы, правила. Гаечным ключом завинчивать шурупы трудно. Для этого есть

отвертка. Понимание этого и делает лидера хорошим

руководителем.

Наконец, харизматик может так и не научиться быть эффективным менеджером, а чрезвычайно компетентный в управлении руководитель может быть совершенно лишен харизмы. Но даже если руководителю и не удается сочетать харизматическое и рациональное, регулярное управление — это не страшно;

стороны.
Основатель Virgin Ричард Брэнсон – один из самых харизматичных представителей современного бизнеса. На него буквально молятся и сотрудники, и инвесторы, и поклонники бренда Virgin. Представить

главное, чтобы он понимал свои сильные и слабые

фективный руководитель в повседневных делах: дистанцировавшись от менеджмента, эту функцию он делегировал тем, у кого это получается лучше. Например, Гордону Маккаллуму, генеральному директору холдинга Virgin Management, бывшему финансисту и консультанту McKinsey. За собой Брэнсон оставля-

ет представительские задачи. Он – символ компании.

корпоративный герой.

себе многочисленные компании, входящие в группу Virgin, без Брэнсона невозможно. Но вряд ли он эф-

Что мешает быть лидером

Приходится признать, что овладеть харизматиче-

ским влиянием, этим инструментом власти, как и самой властью, удается далеко не всем. Можно тренировать навыки харизматического управления и влияния, можно работать над харизматическим имиджем, можно мечтать быть харизматиком, вдохновившись биографиями великих лидеров, — и все же им не стать. Более того, возникает парадокс. Если человек придает слишком много значения харизме, думая, что овладение харизматическим влиянием откроет перед ним все двери, — стать подлинным харизматиком ему вряд ли удастся.

на радио «Русская служба новостей». В эфир я приглашал бизнесменов, политиков, общественных деятелей, которых считал харизматичными, и каждого спрашивал: «Ты харизматик?» В ответ обычно слышал: «Да брось!» Ни один из моих гостей не занимался целенаправленно развитием своей харизмы. Они занимались развитием своей жизни, а харизма была для них инструментом достижения поставленных целей, своеобразным энергетическим напитком. Когда

у человека блестят глаза, когда он живет ощущением

Несколько лет назад я вел программу «Харизма»

Становление харизматического лидера — это не просто тренировки. Это преодоление себя, твердое, даже насильственное расширение своей картины мира, готовность переступить, раздвинуть границы внутренней свободы. Правила, нормы, ценности, которые в каждом из нас взращивает общество, этот наш внутренний надсмотрщик бдительно следит за каждым нашим шагом и одергивает нас всякий раз, когда мы только задумываемся о нарушении усвоенных в про-

Подлинным харизматикам удается решить и еще одну дилемму: ответственность или безопасность? Харизматический лидер может не подвергать себя физическому риску, на который идут его сторонники, может избавить себя от невзгод, что достаются

цессе социализации барьеров и норм.

приближения к той модели, которую построил в воображении, когда он просыпается с новыми идеями, харизма появляется сама собой. Друзья, коллеги, окружение замечают, что с человеком что-то происходит.

им. Но механизм харизматического влияния вынуждает лидера жить потребностями своих приближенных, думать и говорить на их языке. Богом быть трудно. Это большая ответственность и большой стресс. Это необходимость постоянно поддерживать определенный образ, определенные модели коммуника-

ции, определенные модели отношений с людьми. Это

Большинству людей это не по душе и не по силам. Им важно испытывать чувство безопасности – то самое, которое дает им харизматический лидер. Им важно питать иллюзию, что, бросаясь в бой, они остаются неуязвимыми, потому что их ведет за собой бог. Им важно идентифицировать себя с лидером, перенося на себя часть его качеств, компенсируя свои неудачи и неприятности. Им важно не брать на себя сверхответственность. Их вполне устраивает, что эту ответственность берет на себя лидер. А тот никогда не чувствует, что ответственности на его долю выпало слишком много. Жизнь харизматика – балансирование на грани нормы и патологии. Всякий, кто работал под началом харизматического руководителя, помнит ситуации, когда переживал за душевное здоровье, нервное состояние босса. Впрочем, это даже усиливает харизму лидера, делая его загадочным для окружения, провоцируя мифы и легенды о его особости. Носители харизмы – люди необычные, нестандартные, способ-

необходимость думать о проблемах, решения которых даются нечеловечески трудно. Как уволить ключевого сотрудника компании, если он стал создавать проблемы для бизнеса? Как расстаться с партнером по бизнесу, для которого такое расставание станет ка-

тастрофой?

вдохновения, так безумен спортсмен, одержимый победой. Многим они кажутся сумасшедшими. Но именно такие сумасшедшие меняют мир и заставляют меняться нас. «Настоящий пророк, – писал Вебер, – как и подлинный военный предводитель, как и любой истинный

вождь вообще, возвещает, создает, требует новые за-

ные своим «безумством» заражать других людей. Так безумен влюбленный, так безумен поэт под властью

поведи – в начальном смысле харизмы в силу откровения, прорицания, внушения или в силу конкретной воли к преобразованию, которая признаётся единомышленниками по вере, оружию, партии или другой общности из-за источника этой воли».

Харизматический лидер – всегда разрушитель устоев, в том числе и моральных. Он предлагает новую мораль. Это и новые правила внутри организации, когда принятая корпоративная

новую мораль. Это и новые правила внутри организации, когда принятая корпоративная культура разрушается и заменяется новой. Это и новые правила общественной жизни — если политику или бизнесмену удается изменить общепринятые ценности.

Новые ценности, естественно, принимаются в

сразу. За них платят здоровьем, благосостоянием, жизнью. Разрушителем моральных устоев был Иисус Христос. Он принес новую мораль и заплатил за нее стал Стив Джобс. Да и ему с первого раза не удалось навязать новые потребительские ценности всему обществу. Для этого понадобилось второе пришествие Джобса в Apple.

Склонность к разрушению устоев, традиций, мора-

жизнью. Разрушителем устоев в корпоративном мире

ли имеет свою цену. Харизма может не только указывать путь, но и ослеплять, убеждая лидера в правильности всех его суждений и решений и в ошибочности всех остальных. Так власть заслоняет стремление к свободе и самосовершенствованию. Харизма, не подкрепленная другими качествами – от здравого

смысла до умения оценивать риски и слушать критику, – может разрушить самого лидера, его семью, лич-

Харизма может разрушить и бизнес, и политиче-

ные перспективы, подорвать его здоровье.

скую партию, и страну. Автор бизнес-бестселлеров, исследователь менеджмента Джим Коллинз выделил несколько стадий упадка великих компаний. Игнорирование риска и угроз, вызванное чрезвычайным самомнением, самодовольством и культом личности лидера, — это, по Коллинзу, третья стадия упадка. За ней следует четвертая — запоздалые и лихорадочные по-

момнением, самодовольством и культом личности лидера, — это, по Коллинзу, третья стадия упадка. За ней следует четвертая — запоздалые и лихорадочные поиски спасения. А за харизму Гитлера немецкое общество расплачивается до сих пор, через восемьдесят лет после его прихода к власти.

за новые территории, а наслаждаться достигнутым. Масштабных целей, планов завоевания мира больше нет, и невостребованная харизма лидера ослабевает. Иногда изменяются личные цели, ценности и планы харизматика: ему начинает хотеться комфорта, а не борьбы. Бывает, что харизматик заболевает, утрачивает проживое завотно баз которой харизматическое

А при каких условиях разрушается сама харизма? Обстоятельства могут быть вполне обыденными. Например, бизнес-среда утратила накал, наступил период стабильности, когда впору уже не сражаться

вает прежнюю энергию, без которой харизматическое влияние гаснет.

Харизма может разрушиться и под влиянием внешней среды. Скажем, уважаемый в криминальном мире человек решает «завязать», вернуться к нормальной жизни, завести семью. Возможно, он и сможет произвести впечатление на новых партнеров или кол-

лег, но до былого влияния будет, конечно, далеко. Или наоборот, уважаемый академик по несчастной слу-

чайности сбивает пешехода и оказывается в тюрьме, где ценится харизма, состоящая совсем из других качеств.
Полностью утратить харизму может и лидер, который лишился жизненной цели, пришел к выводу, что все его действия бессмысленны, ошибочны, бесперспективны. Возможно, кстати, именно это произошло

хочется дожить до момента, когда харизма сойдет на нет. Есть харизматики, которые своей смертью утверждают и подтверждают харизму. Чилийский президент Сальвадор Альенде покончил жизнь самоубийством, когда участники военного переворота ворвались в его резиденцию. Альенде выступил с прощальной речью по радио и застрелился (хотя долгое время в Чили верили, что его убили путчисты). В такой же ситуации покончила с собой Клеопатра: не желая попадать в плен к римским войскам, она дала ядовитой змее укусить себя. Ганнибал также принял яд, чтобы избежать римского плена, - его, как считается, выдал римлянам царь Вифинии Прусий I. Впрочем, отметим самое главное: ни возникновение, ни утрату харизмы не стоит считать ни чем-то благотворным, ни чем-то вредным. Харизма сопротивляется попыткам оценить ее в категориях «хорошо» или «плохо». Харизматическое влияние хорошо

к месту, но бывают и случаи, когда оно совершенно

В этой книге мы поговорим и о тех лидерах, кото-

неуместно и даже приводит к трагедиям.

с Гитлером, когда он решился покончить с собой, хотя сегодня установить истину уже невозможно. И не исключено, что немало харизматиков умирают сравнительно молодыми еще и потому, что им очень не

пускают промахи.
Поскольку любая харизматическая фигура – неизбежный продукт мифотворчества, в остальных главах этой книги мы рассмотрим отдельные элементы харизматического мифа.

1. Особые психологические качества.
2. Особая картина мира и особое отношение к себе и к людям.
3. Наличие миссии и склонность к борьбе.

рых харизма в конечном итоге сгубила, и о тех, кого она привела к вершинам власти и успеха. Мы выясним, что такое харизматический миф, как он возникает и рушится, как лидеры-харизматики ставят механизмы мифотворчества себе на службу и как они до-

Ореол тайны и загадки.
 Особая позиция лидера и его способность создавать ритуалы.

6. Уникальный образ и необычные способности.

4. Особое происхождение и прошлое.

5. Особая внешность.

вать ритуалы.
Мы разберемся, в чем заключаются эти составляющие мифа, увидим, как по-разному они могут прояв-

ляться, и, наконец, выясним, как из этих составляющих складывается цельная мифологическая картина фигуры харизматического лидера. Элементы харизматического мифа мы, разумеется, будем обсуждать,

обращаясь к жизнеописаниям выдающихся харизматиков прошлого и настоящего. А затем посмотрим, кому из них удалось создать долговечный миф, вошед-

ший в историю человечества.

Глава 3. Психология лидера



Особая картина мира, особое отношение к себе и людям

Лидер и свобода

Мотивация лидера

Харизма — это не судьба, она не предопределена заранее. Влияния может добиться и властный, решительный человек, и неуверенный, комплексующий, сомневающийся в себе. Харизматическим лидером может быть и открытая, экстравертная личность, и замкнутый, молчаливый интроверт. Человек, склонный к исследованиям и открытиям, и человек действия. Рациональный, склонный к компромиссам Барак Обама, тщеславный, жаждущий власти оппортунист Бенито Муссолини, ранимый диктатор Стив Джобс, любитель роскоши и женщин Сильвио Берлускони. Кажется, между ними нет почти ничего общего. Но мы

кает, когда они управляют своей аудиторией. У каждого харизматика свои предпосылки и свой подход к влиянию. А конечный результат один — власть, способность влиять, авторитет.

Харизматичная личность может страдать (или наслаждаться) глубокими внутренними противоречиями. В 1930 году вышестоящее начальство дава-

уже знаем ответ: объединяет этих – и многих других – харизматических лидеров тот эффект, который возни-

«Сильной воли. Решительный. Обладает богатой инициативой и умело применяет ее на деле. Дисциплинирован. Требователен и в своих требованиях настойчив».

ло офицеру Георгию Жукову такую характеристику:

Однако незадолго до составления этой характеристики будущий маршал, один из полководцев, выигравших Вторую мировую, получил выговор «за пьянство и неразборчивость в связях с женщинами». В продолжительные отношения с женщинами Жуков вступал четырежды (у него было четыре дочери), а в непродолжительные, видимо, куда чаще. Сослуживцы характеризовали его не вполне лицеприятно: «По характеру немного суховат и недостаточно чуток. Обладает значительной долей упрямства. Болезненно самолюбив». Звучали и другие формулировки: «вражеские методы в воспитании кадров», «безудержная

тяга к стяжательству», «человек, опустившийся в по-

Подложили ли эти противоречия — независимо от того, насколько они соответствуют действительно-

литическом и моральном отношении».

сти, — мину под харизму Жукова? Едва ли. Возможно, даже укрепили ее. Неслучайно Сталин, воспользовавшись «трофейным делом», снял Жукова с высоких постов: скорее всего, видел в нем сильного лидера и возможного соперника. Но Жукова помнили и после смерти Сталина вновь вернули к руководству армией. А затем опять отправили в опалу и даже ограничили свободу передвижения. Несмотря на это, Жуков оста-

вался народным героем, легендарным военачальником. На похороны его собрались огромные толпы.

При всем разнообразии лидеров-харизматиков можно выделить качества, которые довольно часто встречаются у таких людей. Хотя, разумеется, не бывает реальных лидеров, вылепленных по такому шаб-

лону. Каждый харизматик – это уникальная личность

и уникальная судьба.

Лидер и свобода

Одно из качеств, без которых харизма едва ли мыслима, — это значительная внутренняя свобода. Харизматики не только видят мир по-своему, но и освобождают себя от некоторых ограничений, с которыми другие люди покорно соглашаются. Харизматический лидер позволяет себе изобретать собственные цели, а не принимать те, что навязывает общество.

большинство людей желать того же, что есть у других: «Роллс-Ройс», дача, яхта, жена-модель и так далее. Этот конформизм исследовал социолог и психолог Эрих Фромм в своих книгах «Бегство от свободы» и «Человек для самого себя». Фромм писал, что капитализм освободил человека от личной несвободы Средневековья. Но многие индивиды так и не поняли,

что с этой свободой делать – чем занять свое свободное время, как ориентироваться в мире резко расширившихся возможностей, как принимать решения, ес-

Давление доминирующей культуры заставляет

ли выбор так велик.

Новая экономическая формация, по Фромму, задала фундаментальный внутренний конфликт. Потенциально свобода каждого человека велика, почти безгранична. Но, с другой стороны, та же экономика, что

кает и бередит душу, она требует усилий и готовности к неизвестному. И в результате многие люди бегут от себя, не говорят себе правды, у них развиваются неврозы и другие расстройства. И они приходят к выводу, что от этой нежеланной свободы лучше вообще отказаться. Вручить ее кому-то другому, который будет решать за них.

Харизматический лидер — на другой стороне этого

уравнения. Он как раз из тех, кому конформисты вручают свою свободу. Почему? А потому, что он свой собственный конфликт между внутренней свободой

задает этот потенциал, готовит большинство людей к роли незначительного элемента в индустриальной машине. И для этого винтика свобода – уже обременение, груз неудовлетворенных желаний. Она отвле-

и внутренним рабством разрешил в пользу свободы. Он может желать того, чего способны желать немногие, прокладывать путь, который обычному человеку покажется фантастикой или безумием. Хотя это не значит, что от яхты и «Роллс-Ройса» он откажется.

При всем этом личности, которая претендует на харизматическое влияние, не обязательно достигать мифического положения абсолютной свободы. Ей лишь надо быть свободнее других, относительно более свободной. Как в том анекдоте об аборигене и геологе, которые безоружными наткнулись в лесу на го-

медведя!» А тот бросает в ответ: «Зачем мне бежать быстрее медведя? Мне надо бежать быстрее тебя!» Даже минимальное относительное преимущество, как учит нас спорт высоких достижений, дает абсолютное первенство. Именно таким образом год за го-

дом советские олимпийцы Сергей Бубка и Валерий Брумель улучшали свои рекорды по прыжкам сантиметр за сантиметром. Они не стремились сразу поставить абсолютный рекорд: им достаточно было год

за годом оставаться впереди остальных.

лодного медведя. Абориген бросается прочь, и геолог кричит ему вслед: «Ты же не можешь бежать быстрее

Мотивация лидера

Что побуждает харизматика к действию и первен-

ству? К тому, чтобы пользоваться свободой, которую он захватил, освоил? Мотивов стремления к власти и к влиянию может быть множество. Но если внимательно разобраться в этом многообразии, то можно выделить три основных группы мотивов. Первая — это мотивы прагматические, связанные с собственными нуждами человека. Заработать денег. Обеспечить себе комфорт и безопасность, достойный уровень жизни. Обеспечить семью. Реализовать свой потенциал. Приобрести новый социальный статус. Зачастую путь харизматического лидера (особенно предпринимателя) начинается именно с таких прагматических моти-

При этом со временем – если лидер добивается успеха и выходит на новый уровень – прагматические мотивы неизбежно уступают дорогу мотивам метафизического, миссионерского свойства. Человек достиг нужного благосостояния, достаточного уровня потребления, которые его дело приносит ему даже без особых усилий. Для многих людей это вообще предел мечтаний. Но харизматическому лидеру этого уже недостаточно. У него другие планы.

BOB.

ное значение того, что он делает. Он понимает, какое значение будет иметь даже ослабление рыночных позиций его компании, не говоря уж об уходе с рынка. Он осознаёт, что тысячи или миллионы людей почувству-

ют это на себе. И он продолжает двигаться дальше и ставить новые цели. Он формулирует свою миссию,

Харизматик понимает, насколько велико социаль-

сверхцель. Он видит в своей деятельности смысл: реализовать нечто масштабное, обеспечить другим новые возможности. Дать больше, чем берешь у мира.

Харизматик руководствующийся

Харизматик, руководствующийся миссионерским мотивом, побеждает не потому, что сумел получить больше других, а потому, что смог сделать больше других, получая при этом удовольствие от самого процесса.

К двум вышеописанным мотивам – прагматическому и миссионерскому – часто примешивается мотив невротический. А иногда и затмевает их. Нельзя обойти вниманием тот факт, что часть харизматичных личностей – люди с психическими отклонениями или как

минимум психически нестабильные, не соответствующие понятию психологической нормы. Нередко такие люди стремятся к влиянию, чтобы компенсировать свои недостатки, выплеснуть свои комплексы, доказать всем свою значимость или насладиться унижением окружающих. Доказать старой возлюбленной, что го-то стоишь.

Невротические мотивы, как и прагматические, могут со временем трансформироваться в миссионерские намерения. Порой между ними трудно провести точное разграничение. И на деле влияние каж-

она была не права, выбрав другого – который в жизни ничего не достиг. Доказать себе самому, что ты че-

дого харизматика опирается на все три группы мотивов, причем иногда на первый план выдвигаются одни, а иногда – другие. Попробуйте вспомнить известных вам харизматических лидеров, особенно знако-

мых вам лично, и определить, что подталкивает их к лидерству, какие из этих мотивов для них главен-

ствующие.

Харизматики – люди идейные

Лидер всегда хочет многого. Он хочет движения и перемен. Он ненавидит пассивность, она его угнетает. Наверняка и вам знакомы руководители, совершенно неспособные отдыхать. Они сопротивляются попыткам отправить их в отпуск, а если это все же удается, то страдают от безделья и скуки. Они с надеждой и облегчением возвращаются в офис, к бесконечным встречам, поздним мозговым штурмам и совещаниям. Лидеры инициативны. Они склонны не реагировать на обстоятельства, а сами эти обстоятельства формировать. Поэтому харизматические личности с энтузиазмом берутся за переделку там, где большинство людей плюнут, махнут рукой, примирятся с неудоб-CTBOM.

Довольно часто харизматические лидеры – это генераторы идей. Выдвигать новые идеи людям обычно мешает не недостаток интеллекта или профессионального опыта, а внутренний запрет на оспаривание статус-кво. Харизматику благодаря его внутренней свободе этот запрет преодолеть проще. Поэтому харизматические личности зачастую способны предвидеть будущее. Или, по крайней мере, считают себя

провидцами, чей мозг легко справляется с масштаб-

ными картинами будущего; они верят, что могут заглянуть вперед не на день-два, а на несколько лет или несколько десятилетий.

Для харизматика будущее – это второй дом. Отту-

да он возвращается в настоящее, чтобы поделиться находками с подчиненными, адептами, коллегами. Он способен перешагивать через рамки банальных про-

гнозов и рисовать такие модели, которые другим не по плечу. Оригинальность, наглость прогнозов, даже если они не имеют под собой видимого основания, лишь укрепляют харизму лидера и дают окружающим силы действовать по-новому.

Но иногда потенциального харизматика из-за его идейности могут воспринимать как человека несерьезного. И иногда это ему на руку. Один ливийский офицер рассказывал о роли Каддафи в подготовке революции: «Начальство считало его "светлой голо-

вой", "неисправимым мечтателем" и поэтому снисходительно относилось к нему и серьезно ни в чем не подозревало». Харизматическому лидеру проще, чем другим лю-

дям, мыслить не категориями сегодняшнего дня, а историческими образами. Он умеет увидеть свое место в истории, историческую роль своей компании, поли-

в истории, историческую роль своей компании, политической партии или своего народа. История вообще завораживает харизматиков. Поэтому часто на книж-

и сражениях, восхождении и падении империй. Их увлекает философия, особенно философия власти. Муссолини жадно поглощал Ницше, Шопенгауэра, Маркса, французских социалистов. Гитлер, помимо почти что обязательных Ницше и Маркса, читал Чемберлена, Бисмарка, военные мемуары, а также, по свидетельству разных источников, сочинения по мистике крови, евгенике, расистские и про-

чие подобные труды. Билл Клинтон, по свидетельствам коллег, изучал труды Марка Аврелия, много чи-

ных полках харизматических личностей обнаруживаются биографии, мемуары, повествования о войнах

тал об Античности, войнах и истории цивилизации. Сталин очень любил Пушкина и воспоминания о нем современников. У него была большая библиотека, и с книгами он работал много, делая массу пометок на полях. Любимым героем Сталина, как утверждал Эдвард Радзинский, был Иван Грозный: «В его личной библиотеке хранилась книга — «А. Н. Толстой. "Иван Грозный", пьеса. Москва, 1942 год. В самый грозный год войны была напечатана эта пьеса, и в разгар по-

ражений он ее читал. Читал внимательно – размашистым почерком правил стиль автора, вычеркивал причитания типа "ах-ах" из речи царя. Ему хочется, чтоб любимый им грозный царь говорил как он, так же сухо, немногословно».

реступают через себя и других ради цели. Для них не имеет значения, передаются ли эти истории из уст в уста или через литературу. Главное, что это истории, в которых герои демонстрируют лидерские качества, испытывают потрясения и озарения, проявляют инициативу, берут свою жизнь в свои руки, способны влиять на других и увлекать их за собой.

Это истории вроде «Преступления и наказания», где герой проявляет способность осознать происходящее, осознать меру своей ответственности и при-

нять ту жизнь, которая его после этого ждет. Раскольников хотел убийством старухи-процентщицы доказать себе, что подобен Наполеону, что «право имеет». Но убил – и задрожал. Он и сестру старухи, Лизавету, убил из-за того, что задрожал – чтоб не донесла. Он испугался. И только потом превратился в Наполеона – когда стал сам себе хозяином, когда сам себя опреде-

лил на каторгу.

Харизматические лидеры склонны воспринимать мир через истории – причем истории достижений, свершений, переворотов, истории о том, как люди пе-

Независимость и контроль

Харизматик видит себя и представляет себя дру-

гим как самостоятельную личность. Ему важно подчеркивать, что он ни от кого не зависит. Демонстрация независимости идет рука об руку с демонстрацией идеологической и иной оригинальности. Это и понятно: ведь если ты являешься орудием в чьих-то руках или опираешься на старую идеологию, зачем тебе быть харизматичным?

Насколько важно харизматику демонстрировать самостоятельность, доказывает поучительная история Михаила Горбачева. Горбачев — человек, который вполне мог обрести сильное харизматическое влия-

ние. Он оказался в подходящей для этого ситуации. Он был руководителем нового плана, его не сковывали многие догматы советской идеологии и политики.

Но влияния этого он так и не добился. И одной из причин, вероятно, была его видимая зависимость от супруги. Горбачев ясно давал понять, что влияние Раисы Максимовны на его решения довольно велико.

Харизматического лидера узнают по его лидерству во всех структурах, в которых он существует: в семье, в кругу друзей, в кругу партнеров по бизнесу, вообще в социуме. Харизматик осознанно или неосознан-

мовна. И это было серьезной ошибкой для руководителя его ранга.

Харизма опирается на уверенность в собственной правоте, в своем предназначении. Лидер часто выступает в роли революционера, сокрушающего устои или

извращающего их в свою пользу. Таких революционеров боятся или ненавидят. И если человек, претендующий на лидерство, слишком много внимания уделяет негативным эмоциям, которые он вызывает в окружающих, он спотыкается. Он надеется на их одобре-

ние и без этого не может двигаться дальше.

но стремится стать вожаком всех стай, которые вокруг него формируются. И если он в какой-то из них добровольно уступает лидерство, у людей возникают сомнения. Горбачев же создал у многих людей четкое представление, что в его семье лидер – Раиса Макси-

знает, что силу для решения и для поступка можно найти в себе, знает, что нужно на полную мощь задействовать то, что тебе досталось. Ему не нужно обращаться за поддержкой или одобрением к другим людям, как тому же Горбачеву. Наоборот, задача лидера — следать так чтобы за этим обращались к нему

Настоящему харизматическому лидеру не нужно искать внешних оснований для своих поступков. Он

ра – сделать так, чтобы за этим обращались к нему. Харизматик рисует себе такую картину мира, которая делает его конкурентоспособным и сильным у него интервью в колонии ВК240, которую с советских времен прозвали «Белый лебедь». Это одно из самых суровых исправительных учреждений в стране. Заключенные живут в унизительных условиях, их психологически «ломают». НТВ показал Радуева бодрым и энергичным: читает книги, занимается спортом, самосовершенствованием. Зачем? Как? Унижение, объясняет Радуев, – это когда человек сам чувствует себя униженным. Он придумал другое описание для того,

что с ним происходит. Тюрьма — это база по подготовке элитных диверсантов. «Я — курсант, надо мной стоят инструктора... если они дают команды, и курсанты выполняют, это нормально», — рассказывал Радуев журналистам. Колонию он изобразил испытанием,

Незадолго до смерти Радуева канал НТВ взял

в собственных глазах и в глазах других. Это картина, которая подготавливает его лидерство, дает ему возможность быть лидером, в какой ситуации бы он ни оказался. Чеченский полевой командир Салман Радуев — не лучший пример для книги о харизматических лидерах и уж точно не образец для подражания.

Но кое-чему учит и его опыт.

экзаменом по пути к своей миссии.
Так ощущают себя не только полевые командиры. Так ощущают себя и харизматичные политики, предприниматели и художники: управлять собой, ес-

ли управлять больше некем. Оставаться хозяином себе даже в совершенно безвыходных и безнадежных обстоятельствах. Построить свою картину мира, нарисовать психологический фон, при котором лидерство будет не только возможным, но и привлекательным, желанным. Так и нарабатывается, воспитывает-

ся харизма.

наю одну избирательную кампанию на Дальнем Востоке, к которой мне пришлось быть причастным. Для одного из кандидатов в мэры города кампания закончилась с диагнозом: «депрессивный психоз». Психика не выдержала? В ходе избирательной компании на этого человека давили, ему угрожали, третирова-

ли, оскорбляли, выливали на него ушаты компромата. Но не в этом дело – к давлению он привык. Его «подрубило» несоответствие его имиджа тому, что он собой представляет. Человек, который претендует на важ-

Когда имиджмейкеры говорят: «Мы из любого сделаем героя-подводника, был бы бюджет», я вспоми-

ную миссию, должен искренне верить в свое высокое предназначение, в то, что он взялся за правильное дело и делает его правильно. Когда есть только имидж, а внутри нет ощущения, что вы действуете правильно, что вы «право имеете», - харизма не работает.

У харизматической личности особое, порой грани-

нового образца, зарабатывающей на своей интеллектуальной формуле (основатели Enron), полет в космос (Ричард Брэнсон и Virgin Galactic) или совершенствование человеческого разума (Рон Хаббард). Лидер умеет «отключать» критику, воспринимать свои

идеи как сверхценные. Зачем все это? Затем, что харизматик должен быть предан своим идеям, жить ими, ощущать их подлинность. Он неспособен оперировать пустыми словами, ничего не значащими конструкциями. Иначе его влияние быстро улетучивает-

чащее с одержимостью отношение к своим собственным идеям, что бы это ни было – создание компании

Лидер, убежденный в своем предназначении, в своей уникальности и уникальности своих идей, - словно протестант XVIII века. Он постоянно ищет знаков, свидетельств избранности, своей уникальности. Такими свидетельствами могут быть, например, везение,

успехи в определенных делах и занятиях, символы и знаки судьбы. И поэтому харизматические личности

CA.

постоянно пробуют нечто новое. Их так и тянет в другие области. Актеры Рональд Рейган и Арнольд Шварценеггер

становятся политиками (причем Шварценеггер и в кино подался, уже будучи успешным бизнесменом). Политикой занялся успешный военный командир и теофилантропа мира. Ричарду Брэнсону мало успехов в развитии бренда Virgin (проект Virgin Galactic призван открыть простым людям возможность космических путешествий) и своих многочисленных компаний: он пересекает Ла-Манш на машине-амфибии, совершает перелеты вокруг земного шара, ставит мировые рекорды по прыжкам с высоты. Саддам Хусейн написал несколько романов (один из них стал в Ираке бестселлером – хотя разве стоило ждать иного?), массу стихов, труды по военной стратегии. А Петр I под видом урядника отправился в Европу, где осваивал кораблестроение. Помимо психологической уверенности, харизму укрепляют устойчивость и упорство. Харизматикам доводится много и упорно работать – над собой, над формулировкой миссии, над своим имиджем, над тем, чтобы их сторонники двигались к цели. Для того им и требуется зона максимального комфорта – чтобы работать как можно производительнее. Харизматики иначе, чем другие люди, переносят рутину, плохую погоду, походную жизнь, ночные бдения в офисе и корпоративные попойки. Это подчиненные могут работать авралами: начальство прибежало, подало сиг-

нал – взялись, порвали всех, расслабились... Лидеру

ретик военного искусства Шарль де Голль. Билл Гейтс и Уоррен Баффет соревнуются за звание главного

отключения сразу наносят удар по харизме. Личности, претендующие на харизматическое вли-

ции, управлять и самими эмоциями, и их внешним выражением. Грамотный лидер может сдержать эмоции, если это нужно, — если видит, что их проявление может навредить. Но если мы говорим о харизматических лидерах, то чаще встречается другое: уме-

ние изображать эмоции или усиливать их, представлять сильнее, чем на самом деле. Если, например,

приходится постоянно держать себя в тонусе. Срывы,

яние, часто довольно эмоциональны. Но что важно для харизматика – это умение регулировать свои эмо-

харизматик чувствует, что именно сейчас стоит подпустить немного гнева, то он способен произвольно начать гневаться.

Гитлер, как считалось, приходил в экстаз во вре-

пусть доказать это и невозможно, что он не испытывал настолько острых эмоциональных переживаний, какие старался изобразить. Человек, который надиктовывает свою речь, а потом несколько часов правит ее и много репетирует, просто физиологически не

мя своих выступлений. Но я совершенно убежден,

вит ее и много репетирует, просто физиологически не сможет в момент ее произнесения испытывать такого уровня эмоции. Это актер, играющий спектакль, выступающий в давно знакомой роли. Его психика уже адаптировалась к ситуации и к переживаниям.

Может ли лидер иметь слабости?

Конечно, харизматические личности – это не сверхлюди, достигшие абсолюта и высшего спокойствия. Они могут срываться, проявлять нетерпение, казать-

ся негибкими, неудобными, неуважительными к другим. Легендарный советский атлет Валерий Брумель, прозванный потом «космическим прыгуном», в восем-

надцать лет взял в Риме олимпийское «серебро».

Но медали не обрадовался: по слухам, даже бросил ее на землю. Ему эта победа казалась лишь досадной, обидной помехой по пути к настоящей цели. В следующие три года Брумель ставил рекорд за ре-

кордом.

Харизматики самолюбивы, относятся к себе так же, как к тем, кого очень любят. Они заботятся о себе, не забывают себя похвалить. Иногда ругают себя. Но потом обязательно прощают. Могут проявлять простые человеческие слабости, капризничать.

Тренер Владимир Тарасов говорит: «Лучший менеджер – больной ребенок». И поясняет: болея, ребенок без всякого труда изобразит на лице страдальческую гримасу. И родители бросаются спрашивать: «Что те-

гримасу. И родители бросаются спрашивать: «Что тебе? Велосипед? Варенье? Что? Что? Говори! Приказывай!» А попробуй выклянчи у родителей велосипед

Другой вопрос, что здесь слабость – подлинное проявление личности, характера или же коммуникативный инструмент, которым лидер пользуется рас-

или варенье, когда ты здоров и бодр! Тебе тут же нач-

нут ставить условия, торговаться.

четливо и избирательно. Ходили легенды, что Генри Форд привлекал к важным управленческим решени-

ям сотрудников невысокого ранга – шел по коридору,

натыкался на простого инженера и спрашивал у него совета, как поступить в какой-то ситуации. Человеку

со стороны могло показаться, что Форд лишь демон-

стрирует свою слабость. Но это была и одна из опор

его харизматического влияния.

Мораль и целесообразность

Среди харизматических лидеров встречаются совсем разные личности: диктаторы и тираны, безжалостно расправляющиеся с людьми, и святые, воплощение сострадания. Среди них есть добродушные и жизнерадостные люди, чуткие к желаниям окружающих, – а есть и жесткие, черствые, грубые, резкие. Одни харизматики руководствуются общим благом, другие даже и не думают о нем, цинично пользуясь интересами и склонностями почитателей в своих целях. Диапазон почти безграничен. В данном случае мы не ставим оценок лидерам, не пытаемся определить степень их моральности или аморальности. Предмет этой книги – сам механизм харизматического влияния, который может опираться как на святость и доброту, так и на страх, на террор, на готовность лидера переступать общепринятые нормы.

И это возвращает нас к теме свободы и внутреннего конфликта, с которой начиналась эта глава. Если лидер выиграл конфликт с самим собой, если он завоевал внутреннюю свободу, если свою свободу вручают ему другие, то какого рода соображениями он руководствуется в осуществлении этой свободы? Как

харизматик принимает решения?

Люди, добившиеся внутренней свободы, чаще преуспевают в жизни, поскольку путь к успеху – это далеко не только преодоление внешних преград. Это часто и преодоление преград внутреннего свойства. Одна из таких преград – общественная мораль. Харизматические лидеры частенько игнорируют ее требования.

частенько игнорируют ее требования.

В чем функция морали? Функция моральных принципов — защитить общие интересы от произвола отдельных людей, защитить группу или общество от распада и вымирания. Мораль подразумевает, что некая высшая сила или само общество наблюдает за каждым нашим поступком и даже проникает в наши мысли, оценивая их как достойные или грехов-

ные. Но поскольку нормы морали складываются исторически, сегодня далеко не всегда ясны те рациональные основы, на которых они строились прежде. Чаще всего объяснить моральный принцип невозмож-

но или очень трудно. Обычно в таких случаях говорят просто: так нехорошо, неправильно, так не поступают. Хорошие люди так не делают. И эти самые хорошие, «принципиальные» люди не осознают, кем и как навязаны им определенные моральные принципы. Самое забавное, что и мы сами повторяем нашим детям то, что в свое время говорили нам наши родители. И это

притом, что ни наши родители, ни мы теперь так и не

иначе.
Мораль эффективнее всего работает применительно к рядовым и, как правило, более примитивным членам группы. К людям, которые не в состоянии выработать собственные, внутренние барьеры, управ-

лять собой и себя сдерживать. Им нужен внешний надсмотрщик. Для харизматика же мораль неизбеж-

смогли объяснить, почему нельзя поступать так или

но становится ограничением. В одних случаях речь идет о том, что идеи и миссия лидера оказываются слишком личными, слишком резкими или слишком оригинальными, чтобы совпасть с господствующими нормами морали. Они принадлежат к разным эпохам. Кроме того, мораль слепо ограничивает. А харизматик стремится к расширению без предела.

О похожем противоречии писал Бердяев, изучая Ленина: «Все миросозерцание Ленина было приспо-

соблено к технике революционной борьбы... И он допускал все средства для борьбы, для достижения целей революции... Революционность Ленина имела моральный источник, он не мог вынести несправедливости, угнетения, эксплуатации. Но, став одержимым максималистской революционной идеей, он в конце

максималистской революционной идеей, он в конце концов потерял непосредственное различие между добром и злом, потерял непосредственное отношение к живым людям, допуская обман, ложь, насилие,

век, абсолютно преданный идее, он даже не был особенно честолюбивым и властолюбивым человеком, он мало думал о себе. Но исключительная одержимость одной идеей привела к страшному сужению сознания и к нравственному перерождению, к допущению совершенно безнравственных средств».

жестокость. Ленин не был дурным человеком, в нем было и много хорошего. Он был бескорыстный чело-

родой власти. Никакая власть не обходится без насилия. Харизматик просто в силу своей лидерской позиции манипулирует другими. Он претендует на часть общих ресурсов группы, узурпирует их, берет для се-

Другой случай, более частый, связан с самой при-

бя больше, чем оставляет. Конечно, он может жертвовать своим удобством, даже иногда жить в нищете. Но в конечном итоге его благосостояние выше, чем у любого другого члена группы. Причем непропорционально выше, и усругом него пропорчить на представляють за не

нально выше. И харизматик может распоряжаться не только ресурсами группы, но и жизнями ее членов. Если командир, которому нужно наказать прови-

нившегося солдата, начнет задумываться, рефлексировать: «А вправе ли я так поступать? Вправе ли наказывать, если мне претит насилие?» — на этом его власть заканчивается. И дело не в том, что он бездуш-

власть заканчивается. И дело не в том, что он бездушный садист. Лишь для того, чтобы удержать власть, он и совершает насилие. И может действовать весьма

жестоко, чтобы присутствующие тут же оробели: «Что скажет, то и сделаю! Уж лучше от штыка вражеского умру, чем тут, в петле!»

Однако я не хотел бы составить у читателя впечат-

ление, что харизматический лидер лишен морали. Если мораль рассматривать как систему запретов, то и у харизматиков, конечно, есть своя мораль. Однако

она, во-первых, не столько навязывается обществом и окружающей средой, сколько рождается как внутреннее побуждение лидера, увязывается с его внутренними мотивами. К «общепринятым» принципам, заповедям харизматик относится скептически, хотя

может внешне и соблюдать приличия.

Во-вторых, мораль лидера во многом основана на его понимании целесообразности. Вешать солдата просто так, ради своего удовольствия, нецелесообразно. Не вешать солдата, когда сохранение влияния и власти требует его повесить, когда без этого не вер-

нуть покорность подразделения, – тоже нецелесообразно. Пусть и сказано: «Не убий», – а командир все же должен казнить солдата. Это целесообразно. И если харизматик руководствуется именно целесообразностью, то она избавляет его от мук и ночных кошма-

ров. Эти отношения харизматических лидеров с целесообразностью отлично иллюстрирует сцена из фильприказ казнить десятки солдат, и никто из них не являлся ему в кошмарах. Почему? А потому, что других солдат он вешал за предательство, саботаж, вандализм — за военные преступления. А Крапилина решил казнить произвольно. То ли из мести за сказанную тем правду, за критику («Одними удавками войны не выиграешь»), то ли за то, что солдат после сво-

ма «Бег», снятого по пьесе Булгакова. Белогвардейский генерал Хлудов приказывает повесить вестового Крапилина – а потом призрак Крапилина является ему и во сне, и наяву. Но ведь генерал отдавал

ей обличительной речи встал на колени и попросил генерала «смилостивиться». И тут Хлудов выступил против целесообразности. Перестал придерживаться этого ключевого для лидера правила.

Помимо целесообразности, мораль лидера может определяться и внутренними принципами, которые он для себя устанавливает. «Никогда не кину друга». «Если обещал отдать долг — верну любой ценой». Эти внутренние законы могут быть никак не связа-

ны с целесообразностью, и все же они имеют рациональный смысл. Принципы избавляют от страданий. Лидеру уже нет необходимости принимать решение в каждой отдельной ситуации: есть принцип, и все. И, естественно, харизматик, понимая, с какими дилеммами ему придется сталкиваться, задает себе такие

щим этот принцип. И, соблюдая его, чувствует облегчение - вне зависимости от последствий. Короче говоря, лидер – это человек с внутренними принципами, собственными установками и правилами. Причем вовсе не обязательно иметь людей

в подчинении, чтобы пользоваться такими правила-

принципы, которые облегчают жизнь. Возникает вопрос – и лидер тут же предъявляет и себе, и окружаю-

ми. И наоборот: можно быть начальником, однако совершенно не уметь управлять собой. Ставить себе цели – и не выполнять их. Выводить принципы – и не следовать им. А когда человек, пусть даже обладающий харизматическим потенциалом, не имеет власти

над собой, лидером ему не быть. И развивать лидерские качества можно лишь до определенной степени. Нельзя вернуться в прошлое и вылепить себя заново. Можно научиться заглядывать в будущее, быть смелым в прогнозах. Мож-

но тренировать твердость и настойчивость. Но, с дру-

гой стороны, руководитель-интроверт не превратится в экстраверта, даже если будет насильно заставлять себя налаживать контакты с людьми, каждый день бывать на вечеринках и беседовать с каждым встречным. (Хотя, как показывают исследования, от этого он,

возможно, почувствует себя немного счастливее.)

Глава 4. Миссия лидера



Наличие миссии и склонность к борьбе

Цели лидера

Идеология лидера

когда не сводится к его личным потребностям. В религии, как мы помним, харизма — дар свыше, ниспосланный лидеру для того, чтобы он продвинулся к цели сам и увлек за собой людей. Чтобы он быстро преодолел препятствия, возникающие по пути. Но раз дар преподнесен свыше, получается, что и сама миссия «спущена» сверху. Лидер предстает в роли сосуда, в который высшие силы влили цель, энергию, та-

лант, обаяние, уникальные способности и все остальное. Иногда харизматик говорит об этом открыто. Иногда молчит: удобнее, когда за тебя это скажут другие. Такая трактовка миссии удобна для управления людьми. Когда миссия – дар небес, не нужно доказывать, что лидер достоин своей позиции, а его повеле-

Родина может начинаться с хороших и верных товарищей, стука вагонных колес или с той песни, что пела нам мать. А харизматическое влияние, как правило, начинается с миссии — цели, предназначения, сверхзадачи, которую лидеру предстоит решить. Миссия лидера может быть эгоистичной, однако она ни-

ния разумны и обоснованны. Сомнение в авторитете лидера – это сомнение в правоте высших сил. С ними играть не стоит.

Но эта картина рисуется для внешнего взгляда. И на ней харизматический лидер мало чем отличается от героя с суицидальными наклонностями или ба-

рии простительно спутать лидера с героем, а жертву случая возвести в ранг легенды, то сами лидеры-харизматики всегда понимают, как оно на самом деле. Чем тогда миссия лидера отличается от многих других «миссий»?

Харизматические личности, безусловно, меняют мир. Одним это удается лучше, другим хуже. Но первостепенная задача харизматика — сформировать вокруг себя поле безопасности, благополучия, устойчивости, стабильности (хотя для него самого «стабиль-

нальной жертвы обстоятельств. И тот, и другой, и третий – пешки в руках высших сил. Однако если аудито-

курентоспособность той группы, которую он возглавляет. Добиться для нее твердых позиций в неустойчивой среде, укрепить ее положение относительно других групп. Почему многие харизматические лидеры так озабочены качеством образования своих детей? Они видят в этом конкурентное преимущество для своей семьи.

И когда знакомые или родственники говорят харизматику, рвущему вперед: остановись, зачем тебе

ность» – слово скорее ругательное). Обеспечить кон-

ризматику, рвущему вперед: остановись, зачем тебе это нужно? У тебя все есть, ты обеспечен, компания и так сильная. Зачем же ты жизнь свою на это тратишь? А дело в том, что лидеру недостаточно быть просто сильным. Ему необходимо быть сильнее дру-

быть стабильной, пребывать в безопасности, сохранить свой комфорт. Миссия лидера увязана с интересами его группы. А всякая группа существует в окружении других групп.

гих. Когда он оставит свою группу позади, она должна

жении других групп.
При этом подлинная миссия лидера может отличаться от той, которую он предъявляет социуму. Она наверняка будет отличаться от той, что прозвучит

в мифе о героических свершениях лидера, сложенном сотню лет спустя. Но совершенно точно это будет цель, поставленная самим харизматиком. Известно, кстати, что люди, которые четко выражают и записывают свои цели, намного эффективнее людей, опасающихся взятия таких обязательств перед собой и миром, — и зарабатывают гораздо больше. Харизматический лидер сам фиксирует, произносит, деклариру-

ет свои цели с самого начала. Миссия лидера задает тот потенциал, которым он обладает. Если нет сверх-задачи – не будет и харизмы.

Сверхзадача лидера должна вписываться в его картину мира. Харизматик может быть убежден, что послан Богом установить новый мировой порядок или разрушить мир. Он может считать себя санитаром,

проводящим необходимое очищение, без которого общество не выживет и не добьется прогресса. Он может думать, будто призван создать новый сорт ви-

вать, руководствуясь словами, услышанными в детстве, продолжая миссию своих предков. Царь Филипп Македонский, по легенде, сказал своему сыну Александру: «Сын мой, ищи себе другое царство. То, что я

на или изобрести машину времени. А может действо-

оставлю, слишком мало для тебя». Всю оставшуюся жизнь Александр посвятил тому, чтобы создать мировую державу, достойную такого царя, как он.

Харизматический лидер может, как Александр, быть уверен, что с рождения обречен на величие. Он может связывать свое будущее с целями своего куль-

та, ордена, корпорации и считать, что величие организации тождественно его величию. А может просто верить в свою интуицию и в то, что поступает правильно.

Но он всегда руководствуется подлинной, реальной, прочувствованной, а не вымышленной целью. Это на-

мерение, которое он ощущает в себе.

Каковы цели лидера?

Спросите любого человека, успешного или нет:

есть ли у него цель? Очень может быть, что внятного ответа вы не получите. Но если ответ все же прозвучит, то, скорее всего, он будет сводиться к обладанию чем-то. «Хочу, чтобы меня выбрали президентом». «Хочу, чтобы меня назначили главой компа-

дентом». «Хочу, чтооы меня назначили главой компании». «Хочу иметь загородный дом и проводить каникулы на Мальдивах». «Хочу уехать в Голливуд и стать кинозвездой». «Хочу написать диссертацию и стать профессором». У этих столь разных целей много общего. Все они

сформулированы по принципу «желания для себя»: я хочу получить, я хочу иметь, я хочу взять. Хотеть не возбраняется, это даже похвально. Материальный достаток или статус — отличное вознаграждение для лидера, достигшего цели. И вполне объяснимо, если бизнесмен или политик с их помощью измеряет свой успех. Но если человек пытается сделать деньги или статус своей миссией, то, скорее всего, больше ниче-

го он от жизни и не получит. Большинство людей, заявляющих, что хотят заработать миллион долларов, неспособны ответить на простой вопрос: что они будут с этим миллионом делать? Для них семизначная

уютном уголке. Он обещает одарять, обогащать других, делать мир более приятным местом для жизни. «Я дам моим сотрудникам возможность решать интересные задачи и хорошо зарабатывать». «Мы существуем для того, чтобы создавать отличные продук-

ты». «Да, мы можем». «И долго буду тем любезен я народу, что чувства добрые я лирой пробуждал, что в мой жестокий век восславил я Свободу и милость

сумма – просто символ счастья, которое они не научились для себя определять. Успех – это счастье и удовлетворенность жизнью. А они приходят, когда у человека есть цель, не ограничивающаяся обладанием. Харизматические лидеры формулируют свою миссию по-другому. Харизматик стремится не к тому, чтобы взять от жизни все, сложив полученное в своем

к падшим призывал».

Эти цели – не маскировка стремления к личному обогащению. Лидер определяет свой собственный успех через способность дать что-то другим, принести пользу обществу. Изменил жизнь своей компании, партии, нации, добился цели – это достижение, при-

А можно ли измерять успех харизматика, например, оборотами и капитализацией компании, которой он руководит? С одной стороны, да. Довел компанию

ближающее харизматика еще на шаг к личному удо-

влетворению.

знания. И все же финансовые показатели условны. Капитализация – это успех компании для акционеров. Причем даже не материальный успех, не синица в руках, а журавль в небе – обещание будущих сверхпри-

до капитализации в полмиллиарда долларов – отличный пункт в резюме, повод для общественного при-

былей. Для лидера-харизматика даже успех его компании не может ограничиваться прибылью и ростом продаж. И уж тем более не комильфо воспринимать

как цель своей жизни. У харизматика найдутся более достойные поводы для празднования. Например, когда каждый встречный знает марку пива, выпускаемого его компанией,

или заправляет машину бензином, произведенным на его заводах. Или когда сочиненная им песня становится гимном страны. Если компания Microsoft про-

полумиллиардную капитализацию как личный успех,

даст миллиард копий Windows 8, вряд ли Билл Гейтс, основной владелец этой корпорации, запишет рост продаж в число личных достижений. Но Гейтс будет счастлив, если борьба с малярией, которую он финансирует, навсегда избавит мир от этой болезни. И успех это будет двойной: удача для мира вообще и дости-

жение для самого Гейтса, его лидерство в глобальном сообществе миллиардеров.

Успех для лидера – это новое будущее для тех,

в разрушении сложившегося порядка. В революции. Харизматический лидер одной рукой создает нечто новое, а другой разрушает стабильность. Для этого

и нужна харизма: чтобы пойти против прошлого, чтобы облегчить переход на другую сторону реки, чтобы

за кого он отвечает. Его миссия зачастую состоит

перевести туда других людей. Иногда миссия перехода объявляется открыто, харизматик называет ее целью, данной свыше. Но лидер может преследовать ее и в одиночку, раскрыв ее лишь тогда, когда приходит

время продемонстрировать всем свой план.

И не обязательно речь идет о революции, которая потрясет все устои общества. Владелец металлургического завода в глухой провинции, обустроивший го-

род-сад посреди разрухи, — тоже вождь своей «локальной революции», лидер для своих подчиненных и подопечных. Они молятся на него так же, как компьютерные фанаты мира молились на Стива Джобса со Стивом Возняком.

меняют то, что поменять легче всего, но что при этом произведет максимальный внешний эффект. Одним из первых шагов Каддафи после прихода к власти ста-

Первым же делом харизматики-революционеры

из первых шагов Каддафи после прихода к власти стала реформа календаря: поменял названия месяцев, начал отсчитывать годы от смерти пророка Мухаммеда. Каддафи, разумеется, держал в голове опыт Миссия харизматического лидера непременно предполагает качественные, а не количественные изменения. Даже если речь идет не о социальной ответ-

французских революционеров и большевиков.

ственности, а о деньгах. Даже если речь идет о личных результатах. Целью великого инвестора Уоррена Баффета не было заработать миллион долларов. Он

поставил себе другую цель – стать миллионером. (Тогда Баффету было одиннадцать лет, и на достижение цели он отвел четверть века.)

Идеология лидера

Телемагнат Тед Тернер говорил: «Ставь цели вне

пределов своей досягаемости, чтобы тебе всегда было ради чего жить». Лидер — это непременно мечтатель, инженер будущего. Его миссия обязательно масштабна, поражает и привлекает своей смелостью и величием. Она привлекательна и для самого лидера, и для ведомых им людей, поскольку харизматическое влияние трудно представить без идеологической

При этом быть лидером значит уметь оставаться

подпитки.

ет себя посланным».

в рамках реальности. Задачу по изменению мира лидер ставит в тех рамках, в которых он располагает влиянием. Функция лидера – не только сформулировать идею, но и распространить ее, транслировать свою миссию другим, чтобы добиться от них понимания, послушания, следования той же цели. Так что миссия и система целей лидера должны соответствовать ценностям его целевой аудитории, будь то верующие, солдаты, сотрудники компании или вся нация.

Миссия лидера, его идеи объединяют аудиторию,

Как писал Вебер, «требования вождя не признаются, если его миссия не признана теми, к кому он чувству-

его видения. Че Гевара выдвинул новую теорию революции: она придавала особое значение небольшим группам революционеров, способным на радикальный полити-

ческий поворот. Не нужно ждать, пока общество созреет для революции, – достаточно готовности самих революционеров. Эта идеология обещала свобо-

объясняют, за что этим людям предстоит бороться. Идеология лидера должна внушать целевой группе гордость, внутреннее волнение от близости к этой цели, этой мечте. Лидер делится с ними частичкой сво-

ду от классового давления и давления истории, прославляла личный пример и авангардные, оригинальные поступки. В том числе и поэтому после своей гибели Че стал не просто легендарной фигурой, но одним из мировых брендов. Стив Джобс, бывший глава Apple, заражал коллег

и подчиненных своим представлением о превосходстве дизайна. Тем, кто работал в Apple, казалось, что благодаря Джобсу и они стали частью какой-то

большой новой силы, которая меняет общество, задействовав его материальную сторону, влияя на потребление. Силы, которая превращает простых людей из потребителей в созидателей. Идея не должна быть целой мировоззренческой си-

стемой, для ее изложения не нужно многотомное со-

ли они уловили в ней эмоциональный нерв, то неясности и противоречия уже не имеют значения. Люди попытаются объяснить их себе самостоятельно. Излишнее внимание к деталям может привести к тому, что идеология харизматика оставит слишком мало места

брание сочинений. Даже наоборот: чем она короче и проще, тем лучше. Ей не требуется глубокая проработка. Если идея «проняла» сторонников лидера, ес-

для фантазий и интерпретаций поклонников. Задача же лидера – выдать идею, притягательную для самых разных слоев.

Сознание цепляется только за самые простые идеи

и формулы. Все помнят $E = mc^2$ Эйнштейна, даже не понимая, что эта формула означает. Этому же закону подчиняются и ленинская формула «Коммунизм есть советская власть плюс электрификация всей страны», и формула, придуманная советниками Билла Клинтона: It's the economy, stupid! («Все дело в эконо-

мике, глупыш!») Так же хорошо запоминались и ельцинская рекомендация советским республикам – «Берите столько суверенитета, сколько сможете проглотить», – и лозунг Кастро и его сторонников при подго-

товке кубинской революции: «Свобода или смерть!»
Этот подход работает и в бизнесе. Миссия компании сформулирована эффективно, объяснял бывший

Этот подход работает и в бизнесе. Миссия компании сформулирована эффективно, объяснял бывший глава GE, бизнес-гуру Джек Уэлч, если она отвечает

Она ни в коем случае не должна быть ответом на вопрос: «В чем мы были так хороши в старые добрые дни?» или «Как бы нам описать наши задачи так, чтобы никто из коллег не разозлился?» Возможно, читателя, следившего за мыслью автора в этой главе, гложет смутное сомнение: не прячутся ли под маской харизматиков жулики и ложные пророки, выдающие свои выдумки за божественную волю? Не сводится ли харизматическое влияние к умению преподнести толпе красивую выдумку? Мы не всегда верим в то, что лидер стремится именно к тем целям, которые он нам живописует. Нам может казаться непонятным, даже абсурдным стремление лидера к социальному благу. Нам может показаться, что это лишь слова, которыми прикрывается стремление к обогащению, безудержный инстинкт власти или желание замолить грехи. Но подлинный харизматический лидер – не мошенник, зарабатывающий себе на «Мерседес» или виллу в Провансе. Установка «на отдачу» - неотъемлемая часть его миссии. Хотя это, разумеется, со-

на один простой вопрос: как мы намерены победить?

всем не значит, что харизматик непременно действует из альтруистических побуждений. Лидер и впрямь берет на себя решение чужих проблем, но вовсе не бескорыстно. Наоборот, решение этих проблем – его соб-

лизоваться, изменить мир к лучшему, добиться славы и обожания, высокого поста, преодолеть свои детские комплексы и амбиции или сколотить состояние.

Лидер, по существу, совершает бартерную сделку

с группой. Смысл этой сделки состоит в том, что он готов взять на себя ответственность. Он думает о том, о чем среднему человеку думать трудно и неприят-

ственный способ добиться личного успеха: самореа-

но. Восемьдесят, а то и больше процентов людей не готовы брать на себя ответственность. Они смиряются с дискомфортом, с тем, что не реализуют свой потенциал, с тем, что получают меньше денег и радости от жизни, что не чувствуют той же полноты жизни, какую чувствуют лидеры. Но люди готовы на такой расклад: это их плата за возможность не нести ответственность. Харизматический лидер берет себя максимум ответственности. Его подчиненные, коллеги, получают партнеры отдачу.

Харизматический лидер берет на себя максимум ответственности. Его подчиненные, коллеги, партнеры получают отдачу, пропорциональную взятой на себя доле ответственности. Остальное достается лидеру. В обмен на взятую ответственность он получает власть и право диктовать свою волю. И этой властью лидер распоряжается в своих интересах. Опираясь на нее, он приближается к достижению своих личных целей.

Харизматик и его борьба

Не бывает миссии без борьбы. Любая миссия – за-

воевание, сражения, победы, ожесточенное противостояние. Практически каждый харизматик ощущает свою миссию как священную войну за все хорошее против всего плохого. Гитлер так и назвал свой объемный труд – «Моя борьба». Склонностью к борьбе харизматические лидеры напоминают личностей героического склада. Но если последние готовы сражаться и погибнуть, то харизматики намерены бороться, победить и жить дальше.

Миссию достаточно транслировать окружающим периодически. Борьбу же нужно демонстрировать постоянно. А с чем вообще борется харизматический лидер? Он всегда в напряжении, все время сталкивается с сопротивлением среды. Самый простой случай — борьба с болезнью. Многие харизматики долгое вре-

мя борются с каким-нибудь заболеванием. Франклин Делано Рузвельт сделал политическую карьеру, бу-

дучи инвалидом; в сорок лет он заболел полиомиелитом. Борис Ельцин страдал сердечной недостаточностью. О Цезаре рассказывали, что он болел эпилепсией, хотя неясно, правда это или нет. Джон Кеннеди в течение двадцати лет, до самой смерти, мучился

военного похода или революционных акций. Однако Че отмахивался от сочувствия и упорно курил сигары, утверждая, что они облегчают его состояние. Более эффектный противник – внешние противоборствующие силы, общественные традиции и устои, наследие прошлого или же социум в целом. Бойцовская позиция, борьба с реальными врагами, обстоятельствами, режимом усиливает харизму личности, претендующей на особое влияние. Если мы изучим образы многих знаменитостей, от Аллы Пугачевой до Эдуарда Лимонова, от Владимира Высоцкого до Владимира Жириновского, то увидим, что в значительной степени эти образы опираются на идею борьбы. Правда, не каждый поклонник сможет объяснить, с кем, как и зачем боролись все эти люди, а также кого именно они победили. Кажется, что Высоцкий был врагом советской системы. Но ведь эта система смотрела сквозь пальцы на то, что он давал концерты, пусть и неофициальные, в Штатах и Канаде или носился по улицам Москвы на «Мерседесе». Эта система разрешила ему брак с гражданкой капиталисти-

от сильных болей в позвоночнике. Травму он получил на флоте, спасая своих товарищей после столкновения с японским эсминцем. Че Гевара долго болел астмой, которая могла внезапно обостриться во время поклонники и интерпретировали его тексты именно так. Высоцкий не выходил на митинги вместе с диссидентами, не выступал с политическими лозунгами, не подписывал коллективных писем, осуждающих партию и правительство. Тогда с чего же мы решили, что Высоцкий был борцом с системой? Все дело в его образе бунтаря и в образах его героев.

Другой пример — Владимир Жириновский, который производит на своих избирателей впечатление политика, непримиримо выступающего против режима.

Однако если изучить, как депутаты от ЛДПР голосовали в Думе, то окажется, что они очень часто проявляли удивительную солидарность с партией власти. Впрочем, все это уже неважно: образ борцов с системой уже сложился и работает на харизматиков, даже

ческой страны. Да и прямо критических, «антисоветских» стихов и песен у Высоцкого нет, хотя многие

если сами они ни с кем уже давно не сражаются. Разумеется, не каждый лидер-харизматик — воинствующий агрессор, ратующий за уничтожение всех неверных. Многим вспомнится Ганди и его ненасильственное сопротивление. Ганди не держал оружия в руках, но борьба его была не менее ожесточенной, а победа — не менее радикальной, чем у фран-

цузских революционеров на баррикадах. А, возможно, идеальным примером лидера-борца стал Нель-

сидеть в одиночном заключении (двадцать семь лет!), и стать президентом-объединителем, стремящимся примирить враждующие стороны.

Харизматик, в отличие от героя, не проигрывает. А если проигрывает, то утрачивает лидерство: пора-

сон Мандела, который успел и повторить уроки Ганди, и устроить вооруженную борьбу с режимом, и от-

жения губительны для харизмы. Если шанс проиграть слишком велик, он предпочтет вовсе избежать боя. Или, скажем, умереть до того, как проиграет сражение. Так сделал Гитлер, который умер еще не побеж-

денным. Германия окончательно пала уже без него. Но Гитлер совершил ошибку, выбрав себе не тех врагов. Мудрые харизматики внимательно оценивают потенциального врага или соперника, прежде чем

вступить с ним в конфликт. Они обдумывают, смогут ли с ним бороться и выиграть или же героически умрут. В то же время они понимают, что нельзя выбирать слабого соперника. Враг, с которым ты сража-

ешься, задает масштаб твоей харизмы. Трудно завоевать репутацию харизматического лидера, если ты всю жизнь борешься с хроническим ринитом. Образ такого противника невозможно драматизировать.

В основе борьбы харизматика лежит стремление к власти. Иногда это настоящая

жажда власти. Лидер, разумеется, преследует

за них — а за власть, за установление своего режима, за победу своей группы. Для большинства харизматиков, пусть они в этом и не признаются, борьба — естественное состояние, а для некоторых — смысл жизни. Они готовы перегрызть глотку тому, кто покушается на интересы их компании, их народа, их группы. Борьба проистекает и из того, что для харизматика очень важно поделить мир на своих и чужих, врагов. Свои — те, кто проникся миссией и демонстрирует ей

свои личные интересы. Но сражается он не

Свои – те, кто проникся миссией и демонстрирует ей приверженность. Враги – все остальные, но особенно те, кто посягает на цель группы, на будущее, которое ей пообещал лидер. Реестр своих врагов лидер может пополнять произвольно, занося туда тех, кто мешает ему в данный момент. А может и вычеркивать из него тех, кто признал его версию будущего, продемонстрировал верность миссии.

Харизматическая личность всегда востребована там, где произошла беда, где нужно поднимать кого-то на борьбу. В начале 1990-х годов России очень хотелось воинствующего президента. И страна получила Ельцина, давно заработавшего имидж борца

и бунтаря, радикала, отменившего советскую идеологию, выступающего на танке и готового пустить танки на парламент. Харизма Ельцина — это харизма революционера, харизма военного времени. Имидж бор-

1996 года, которую имиджмейкеры Ельцина вели под лозунгом борьбы с поднявшей голову гидрой прошлого.

Столкнувшись с трудностями и опасностями, ха-

ца сыграл большую роль и в президентской кампании

ризматик не станет успокаивать народ. Он не станет убеждать, что все устоится и они справятся, что время лечит раны и нет никакой трагедии. Для репутации будущего лидера нет ничего опаснее, чем пытаться снимать напряжение, утихомиривать людей, которые

смотрят ему в рот и ждут, куда он их поведет. Михаил Горбачев пришел к власти и инициировал перестройку. Это был кризис, большой перелом. Во время такого перелома народ нуждается в харизматическом лидере, который способен лихо провести страну через сложные времена, увлечь людей за собой. Горбачев пошел по другому пути. Это была попытка достичь

компромисса. Консенсуса. Не искать врагов, а искать друзей. Страну трясет, а лидер пытается строить гармонизирующую модель. Этот диссонанс и подорвал его позиции как президента, вывел его из числа серьезных политических игроков.

Более расчетливый лидер поступит наоборот. Вместо того чтобы успокаивать, он будет повышать напря-

жение. Он расскажет людям, что все хуже некуда, впереди маячит катастрофа. Но: к счастью, есть человек,

но, что пришло время нестабильности. Буш – лидер с высоким харизматическим потенциалом. Его харизма проявляется и в его жестких решениях, и в его облике, и в его высказываниях. Буш понимал, как действовать в кризисное время, и практически сразу втянул страну в затяжные конфликты. Оба президентских срока Буша Америку трясло, а закончилось все это мировым финансовым кризисом. Возможно, Буш выступил бы как успешный харизматический лидер и здесь, но ничего не поделаешь, время его вышло. Однако действовать таким образом может и лидер, не очень склонный к конфронтациям. В сентябре 2012 года Барак Обама рассказывал американцам о карточном домике Уолл-стрит, который рухнул и увлек за собой миллионы простых американцев. «Я не буду притворяться, что путь, который я предлагаю, короток и легок. Вы выбрали меня не затем, чтобы я говорил вам то, что вы хотите слышать. Вы выбрали меня, чтобы я говорил вам правду. И правда такова: у нас уйдут многие годы на то, чтобы ответить на вызовы, копившиеся десятилетиями. Это потребует совместных усилий, общей ответственности и того смелого, упорного экспериментаторства, которое демон-

который знает, как со всем этим справиться.

Когда Джордж Буш-младший сменил Билла Клинтона на посту президента США, многим стало понят-

ственного кризиса, который был хуже сегодняшнего... Но знай, Америка: наши проблемы могут быть решены. Наши трудности могут быть преодолены. Путь, который мы предлагаем, может быть более сложным, но он ведет в лучшее будущее».

Харизматикам атмосфера войны очень нравится. Они в эту войну играют с упоением. Люди, наделенные харизмой, чувствуют, что эффективны в кризисные периоды. Они даже дома или на отдыхе пытаются играть роль генералов: «К приему пищи приступить!» Без борьбы, без преодоления харизматику может стать скучно. Он теряет след своей миссии, теряет интерес к людям, без которых ее не выполнить.

стрировал Франклин Рузвельт во времена того един-

ризму, вождь вынужден, уже добившись легитимной власти, продолжать борьбу и даже стремиться к ее обострению. Что происходит после революции? Правильно. Поиск и уничтожение врагов революции. Затем — поиск недобитых противников революции. На арену выходят тайные враги, жаждущие реванша.

Но все кризисы когда-нибудь кончаются. Стабилизация власти подкладывает мину под харизму, и харизматики этого опасаются. Чтобы сохранить ха-

на арену выходят таиные враги, жаждущие реванша. Появляются внешние враги, заинтересованные в возвращении прежних вождей или же замене революционных лидеров на своих ставленников. В крайнем

случае врагами становятся силы природы, мор, голод или другие враждебные явления, требующие преодоления и борьбы.

В бизнесе харизматические пилеры сознательно

В бизнесе харизматические лидеры сознательно или подсознательно провоцируют ситуации, чреватые кризисом, создают атмосферу, притягивающую кон-

кризисом, создают атмосферу, притягивающую конфликты. Любой компании нужно «чувство напряженности и кризиса», иначе ей не преуспеть, писал глава Samsung Ли Гон Хи в 1997 году. Харизматики идут

на обострение отношений с конкурентами, на открытое противостояние с властями, устраивают бесконечные авралы. Если их оттесняют от высшего поста, они стремятся стать неформальными лидерами,

создают второй центр власти, находящийся в жесткой оппозиции к официальному центру. Харизматики превращают не только свою жизнь, но и жизнь своих подчиненных в борьбу. Пытаться им противостоять – только играть им на руку.

Стремясь сохранить свое влияние, харизматик переводит корпоративные структуры чуть ли не на военное положение. Сбор урожая превращается в «бит-

ву за урожай», выполнение плана продаж — в войну продавцов с конкурентами и друг с другом. Вводится принцип единоначалия: каждый знай свое место. Сотрудники маршируют и поют гимны. Если харизматик не встретится со своей противоположностью в ли-

це более взвешенного, осторожного лидера или менеджера, он начнет выискивать врагов повсюду, высасывать их из пальца.

Стив Джобс, видя, как Google продвигает свою альтернативу iPhone, стремительно превратил рыночное

противостояние в моральное. Джобс изобразил Apple силой добра, которая вкладывает миллиарды в новые продукты и решения, а Google — силой зла, бессовестно крадущей гениальные идеи. Джобс говорил не об убытках, а о том, что Google творит зло. «Я буду бороться до последнего вздоха, если потребуется, я потрачу каждый цент из 40 миллиардов на банков-

ском счету Apple, чтобы исправить это зло. Я собираюсь уничтожить Android, потому что это ворованный продукт», – кричал Джобс. «Я устрою им термоядерную войну», – говорил он о судебном процессе против производителя телефонов HTC.

Стив Баллмер из Microsoft, узнав, что Google переманил у него ведущего инженера, швырнул стул через всю комнату. «Я похороню этого парня, — заорал он, имея в виду главу Google Эрика Шмидта. — Я уже

это делал и сделаю еще раз. Я, черт возьми, убью Google!»
В России самый известный пример такого борца и скандалиста – Евгений Чичваркин, бывший глава «Евросети». Чичваркин успел повоевать практически

Но у стороннего наблюдателя не может не появиться предположения, что конфликт был самоцелью. Ведь как только у «Евросети» заканчивалось одно противостояние, тут же начиналось новое. За конфликтом с Nokia начиналась тяжба с Samsung. За разборкой с Samsung следовало стремление надавить на МТС. Дело было, похоже, не в пиаре: ведь большой вопрос, позитивный ли пиар у ритейлера, который так грубо поступает со своими крупными партнерами, который может вовсе убрать с полок телефоны какой-то марки или спустить их на нижние полки и не протирать от пыли. Этим странным для делового партнера по-

ведением Чичваркин измотал нервы и своим сотруд-

В России вообще немало предпринимателей, известных своей склонностью к конфликтам. Например, девелопер Сергей Полонский, который многократно судился и со своими партнерами, и с покупателями своей недвижимости, сражался с журналистами и с

никам, и контрагентам.

со всеми своими основными партнерами. Действовал он при этом очень жестко и демонстративно: запрещал продвигать телефоны определенных марок, требовал от сотрудников продавать одну продукцию в ущерб другой и так далее. От каждого оппонента Чичваркин стремился добиться более выгодных усло-

вий.

вы Владимиру Ресину письмо, начинающееся со слов «Ув. Ресин, Вы что, с дуба рухнули?», а несколько позднее повздорил на телепередаче с другим миллиардером, Александром Лебедевым. Дошло до драки. Харизматик способен заразить манией преследования своих подчиненных. Многие начальники, опира-

ясь на службу безопасности, внушают сотрудникам, что враги постоянно следят за их движениями и добывают всякого рода информацию о компании. Затем рождается миф о внедренных конкурентами агентах, которые занимаются подрывной работой и шпионажем. Доходит до того, что шеф говорит на общем собрании: «Я знаю, что среди нас есть предатель. Со-

мэрией Москвы. На встрече замглавы Администрации президента Владислава Суркова с бизнесменами Полонский возмущенно заявил: «Многие хотят задать вопрос про отношения бизнеса и власти, но боятся!.. 80 % бизнесменов сидят на чемоданах!» И получил резкую отповедь от Суркова, который посоветовал чемоданы распаковать и вообще «быть скромнее». В 2011 году Полонский написал вице-мэру Моск-

ветую ему покинуть компанию, пока не поздно». Сотрудники начинают подозревать друг друга, шептаться по углам и искать виновных.

Если конкурентная ситуация не дает харизматику поводов для борьбы, он может выразить себя в спор-

ские развлечения, это доказательство того, что у одних картина мира правильнее, чем у других. Правда, умные лидеры при этом не выходят на поле. Они вдохновляют, ругают, подбадривают, курят под навесом. Ведь в игре легко оступиться – пропустить гол, дать неверную подачу, чреватую проигрышем. А это уже удар по харизме.

Харизматики, неспособные управлять своим влиянием, опасны для организации. Есть случаи, когда они попросту разрушают бизнес, так как постоянно ввер-

гают людей в кризисные ситуации, устраивают авралы, ставят малодостижимые цели: «Еще! Давай! Соберись! Соберись! Ты сможешь!» Не все такое давление выдерживают. Люди выгорают, уходят. А с разрушением коллектива может прийти конец и харизме

лидера.

те (и это, пожалуй, самый безопасный исход). Спорт – это символическая война, замена поля битвы. Поэтому так популярны спортивные состязания между американскими университетами: это не просто физиче-

Энергетика и цель

Откуда у харизматиков берутся силы для вечной

борьбы? Люди исполнительского, не лидерского склада склонны отвлекаться. Им постоянно нужны перекуры. Среди них часто встречаются личности энергетически опустошенные. Они быстрее чувствуют усталость, не находят в себе энергии для принятия решений и их отстаивания. Очень часто не могут жить и работать без кофе. Оживляются они лишь при подключении внешнего источника напряжения — энергичного руководителя или чрезвычайно стрессовых внешних обстоятельств. В обычном состоянии они инертны и на многое не способны. Почему? Потому что нет цели, миссии.

ловека, его работоспособности, способности работать более напряженно и дольше, чем другие, сохранять бодрость. Когда человек заряжается целью, он перестает отвлекаться, перестает болеть. Энергии — море. Спать восемь часов — много. Даже шесть — много. Повышается обучаемость. Человек говорит: «Я ни черта не понимаю в иностранных языках, просто не могу выучить, и все». Но у него появляется важный

западный партнер. С ним нужно общаться на его язы-

Именно цель – главный источник биоэнергетики че-

все новые и новые, все более масштабные и значимые цели. Харизматик устремлен в будущее. Он рисует перед собой и перед другими картину этого будущего, где мир изменится благодаря его усилиям. Этот разрыв между настоящим и будущим, разница потен-

циалов между действительным и желаемым создает колоссальное напряжение. Его харизматик поддерживает в себе постоянно и может делиться им с другими.

ке. И руководитель мгновенно хватается за учебники, за наушники, бежит на курсы. Три недели – и он уже ведет переговоры с иностранцами без переводчика. Человек, поставивший себе большую цель, рвется к ней и никогда не останавливается на достигнутом. Он черпает из своей миссии практически бесконечную энергию. За счет чего? За счет того, что ставит себе

Харизматики – люди с «профицитной» энергетикой: энергии у них больше, чем нужно им самим для повседневных нужд. И это производит на окружающих сильный эффект, даже побуждает их говорить об особом ореоле, сиянии, энергетических потоках, исходящих от лидера.

Как раз поэтому для харизматика важно, чтобы его цель не сводилась к покупке новых ботинок, новой машины или миллиону долларов. Материальные цели не дают такой энергии, какую приносит миссия по из-

ет силу его энергетики, силу его харизмы. И если он ставит перед собой большие цели, его психика сможет аккумулировать достаточно сил, чтобы этих целей достичь.

менению мира или изменению себя. Как мы уже отмечали, масштаб притязаний человека обусловлива-

В то же время цель не может быть совсем фантастической, немыслимой, не поддающейся контролю. Вряд ли вы думаете, что рядовому клерку стоит только поставить перед собой цель стать президен-

том компании, и в него хлынет энергетика. Не хлынет. Недостижимость цели скорее подрежет крылья, чем даст способность летать. А президент компании не станет ставить себе цель полететь к альфе Центав-

ра – тогда как засыпать мир своими товарами вполне ему по плечу.

Великий русский полководец Александр Суворов в детстве отличался крайне слабым здоровьем. Военная служба казалась недоступной мечтой. И все же интерес к армии и военной службе поглотил его настолько, что в двенадцать лет Александр стал упра-

шивать отца записать его в полк. Тот ответил, что на военной службе хилому телом юноше делать нечего. Сын же в ответ пообещал укреплять здоровье всеми силами и всеми известными способами, чтобы к началу службы быть полностью готовым. На отца

ся ледяной водой, ходил босиком по холодной земле, сидел на диете. Это отношение к здоровью стало его моделью на всю жизнь. Тед Тернер поставил перед собой цель изменить телевидение. Он начал с покупки небольшой региональной телестанции, но в конечном счете добился именно того, что хотел: создал первый в мире канал круглосуточных новостей, транслируемых в прямом эфире. Воодушевленный успехами, Тернер начал придумывать и другие казавшиеся фантастическими, но реальные цели. Например, вернуть публике интерес к профессиональному рестлингу. Или снова сделать популярным бизонье мясо (сейчас у Тернера – крупнейшее в мире стадо бизонов). Достижение определенного уровня благополучия лидеры чувствуют очень отчетливо. Они переходят на новый уровень и начинают задумываться: а что дальше? Что за пределами того мира, который я себе нарисовал? Иногда видение лидера выходит за пределы его жизни. Он думает: что я получу за это время, а что дам другим? Что оставлю после себя, когда

уйду? Он понимает, что может не дожить до того момента, когда увидит результаты собственного труда,

аргумент подействовал, и он записал Суворова мушкетером в Семеновский полк. Александр пять лет закалял организм: поднимался рано по утрам, обливалНаоборот, за счет этого харизматики получают энергетический прилив.

Харизматические лидеры уходят в отрыв от большинства остальных членов общества, сотрудников компании, массы верующих уже тогда, когда формируется и формулируется их миссия. Способность

иметь миссию — это своего рода фильтр, экзамен на звание харизматика. Большинство людей этот экзамен не проходят. Не хватает ресурсов для того, чтобы сформулировать, развить и сохранить миссию,

чтобы жить ею.

но это его не беспокоит, не заставляет опустить руки.

Глава 5. Биография лидера



Особое происхождение, биография лидера

Талант и одаренность

Ποδοπο ποπροικία αντί δο

выдающееся. Особые факты биографии легитимизируют лидерство. Чтобы идти в будущее и иметь право вести туда других, нужно иметь особое прошлое — многозначительное, загадочное, увлекающее.
Прошлое лидера, его свершения, решения, открытия непременно дают пищу для размышлений, служат уроком и руководством для других. События и факты жизни харизматика часто приобретают таинственный, иногда мистический оттенок. Они укрепляют его харизму, подчеркивают и цементируют его авторитет. И все они в сумме позволяют составить картину, подтверждающую предположение: перед нами необыч-

ный, одаренный, избранный человек.

Харизматик по определению не может иметь обыкновенную биографию. Он – лидер, он ведет за собой, он один из тысяч или миллионов. Большинство людей уверено: для этого нужно либо родиться гением, получить свой талант от Бога, либо совершить нечто

но одному из мифов, был рожден от союза своей матери Олимпиады с неким богом, представшим в облике змея (а вовсе не с царем Македонии Филиппом). Полководец и поэт Публий Сципион якобы родился от бесплодной женщины, причем в появлении

О происхождении лидеров древности ходили самые разные и даже дикие, на взгляд современного человека, легенды. Александр Македонский, согласли из чрева матери с помощью ножа (отсюда «кесарево сечение»). По утверждению Светония, как только мать разрешилась от бремени, «по всему миру оракулы возвестили о рождении непобедимого полководца». Сам же Цезарь, решив прояснить детали своей биографии, также не ударил в грязь лицом и заявил, что род Юлиев, к которому он принадлежал, происхо-

дит от богини Венеры.

его на свет поучаствовал бог Юпитер. О Юлии Цезаре тоже ходила масса мифов, например, что его извлек-

та – могли бы показаться любопытными, познавательными, говорящими об их разумности и добродетели, но не более того. Никак не уникальными, никак не легендарными.

Тех, кому довелось ознакомиться с биографией Черчилля до начала Второй мировой войны, или с ис-

торией жизни Ленина вплоть до его возвращения в Россию из-за границы, или со Стивом Джобсом до момента, когда его компания выпустила вторую версию своего персонального компьютера, возможно,

версию своего персонального компьютера, возможно, и не заподозрили бы, что одному из этих людей предназначено изменить свою страну и спасти ее от войны, второму — создать государство нового историче-

нях миллионов людей. Многим легендарным руководителям, от Генри Форда до Уолта Диснея, в юности и молодости пророчили совершенно ординарное будущее и даже... судьбу неудачника.

Однако сам факт лидерства харизматика проливает новый свет на события его прошлого: одни фак-

ского типа, а третьему – совершить переворот сразу в нескольких высокотехнологических отраслях и жиз-

ты ярко подсвечивает, другие искажает. Одни события драматизируются, другие замалчиваются. А третьи – просто сочиняются, причем ответственность за вы-

думку не обязательно лежит на самом лидере. В этой главе мы выясним, какие факты из жизни лидера чаще всего ложатся в основу его харизматического мифа. И узнаем, каким образом успех харизматика позволяет переписать его личную историю и историю его

окружения.

Талант и одаренность

Прежде всего в биографии лидера привлекают внимание факты, говорящие о его одаренности, высочайших интеллектуальных и физических способностях, об особых духовных свойствах. Лучше всего для мифа, если такие качества проявились рано — в юном возрасте или вовсе с рождения.

Князя Александра Невского, как гласят летописи, посвятили в воины в четырехлетнем возрасте. В три-

надцать лет он пошел в первый бой. Русского полководца Михаила Кутузова в двенадцать лет отдали на обучение в Соединенную артиллерийскую и инженерную дворянскую школу. Кутузов практически сразу получил чин кондуктора первого класса и жалование. В четырнадцать лет он уже окончил школу, стал преподавать в ней математику и заслужил звание прапорщика. А в пятнадцать — стал капитаном и командиром роты Астраханского пехотного полка. Кажется, фантастическое достижение! Даже если знать, что в школе Михаила преподавал его отец.

ли двухлетнему мальчику – кандидату в далай-ламы. Очевидцы сообщали: когда ребенку показали черные молитвенные четки покойного XIII далай-ламы и их

А вот какое испытание тибетские монахи устрои-

вал один из наблюдателей.

Тибетцы верили, что в вещах предыдущего ламы сохранилась какая-то незримая высшая сущность. И еще они верили, что эту сущность может уловить и ребенок. Если он избранный. Малыша и вправду признали достойным. Он стал XIV далай-ламой под именем Тэнцзин Гьямцхо.

Когда речь идет о современных предпринимателях, за свидетельство одаренности почему-то доволь-

копию, тот схватил и надел подлинные четки. То же произошло еще с одними четками, с одеялом ламы и, наконец, с молитвенным барабаном усопшего. «Так мальчик явил свою оккультную силу, способность проникнуть в самые оккультные феномены», – доклады-

но часто принимают тот факт, что герой бросил школу или университет, не дожидаясь окончания учебы. Этот неожиданный, необъяснимый шаг как будто намекает почитателям: наш харизматик с юности настолько превосходил умом и талантом остальных, что не видел никакого смысла идти по проторенной всеми дорожке. Зачем тратить время? Зачем огорчать дру-

Стив Джобс проучился в колледже год и решил его бросить. Из всего университетского набора Джобс потом вспоминал только одно — курс каллиграфии. Таких недоучившихся вундеркиндов полно среди геро-

гих, блистая на их сером фоне?

ев бизнеса двадцатого и двадцать первого века: Билл Гейтс, Марк Цукерберг, Джон Рокфеллер, Ларри Эллисон, Дэвид Геффен, Тед Тернер, Ральф Лорен, Го-

вард Хьюз.

Победа вопреки судьбе

Массам представляется, что харизматические лидеры посланы им судьбой. Однако в мифах о ха-

ризматиках как раз часто встречается еще одна особенность – умение преодолевать судьбу, добиваться успеха вопреки судьбе. Сколько руководителей в бизнесе и политике гордятся тем, что «сделали себя сами»? Да большинство. О многих рассказывают, что они добились успеха и влияния, не пользуясь под-

держкой и покровительством сильных мира сего.

воречат тезису об избранности лидера. Но в действительности, напротив, они лишь подкрепляют этот тезис. Неудобства, лишения, борьба с режимом, с историей — это испытания, посланные харизматику. Возможность положиться на чью-то помощь, на наследство своей семьи — искушения, ловушки. Если он проходит эти искушения и испытания, эту проверку, то

На первый взгляд, такие факты биографии проти-

Сильный шаг для будущего лидера — отказ от наследства или привилегий, полагающихся ему по рождению. Кажется, только по-настоящему сильный и талантливый человек способен уйти из обеспеченной

семьи. Кто, как не истинный лидер, может отказаться

подтверждает, что достоин своей избранности.

и лишений, чтобы пройти путь самостоятельного становления? Такие истории обычно встречаются в биографиях

религиозных лидеров. Человек, впоследствии полу-

от гарантированного благополучия ради трудностей

чивший имя Будда, вел праздную жизнь: жил во дворце своего отца-раджи, женился, воспитывал сына. Но в двадцать девять лет он покинул дом, переоделся в простую одежду и поступил в ученичество к брахманам-отшельникам. Жил он аскетически, просил ми-

лостыню, истязал плоть и не думал ни о чем, кроме просветления. От денег и привилегий отказывались и апостолы Христа. Был похожий пример и в семье русских ца-

рей: родная сестра Николая II Ольга Александровна Романова, ушедшая сестрой милосердия на фронт, вышла замуж за военного. Это был официальный отказ от многих привилегий, положенных ей как пред-

ставительнице царской семьи, и от права наследова-

ния для своих детей. На фронте Ольга, будучи беременной, работала в лазарете, по двенадцать-четырнадцать часов в день делала перевязки. Впереди ее ждали простая жизнь в казачьей станице, лагеря беженцев, преследования, столкновение с немецкими войсками.

Один из основателей индуистской веры Бахаи –

претендентом на государственные должности. Однако он отказался от гарантированной государственной карьеры, взявшись за распространение новых религиозных идей. И они в конечном счете поставили жизнь Бахауллы под угрозу. Ему предлагало помощь русское правительство, но он отказался, предпочтя бегство в Иран, а затем в Константинополь и в турецкие провинции, где и умер два десятка лет спустя. Ссылки, аресты, гонения и лишения — это вообще норма для революционных лидеров от Ленина до Каддафи, от Гарибальди до Манделы. Короче говоря, лидера красит то, что он когда-то перемещался из зоны комфорта в зону дискомфорта. Он знает,

перс, позднее известный под именем Бахаулла, – происходил из аристократической и богатой семьи. Однажды он занимал пост губернатора двух провинций; правда, после впал в немилость, но затем снова был

самих. Он там уже побывал. Чем мы хуже? Правда, при внимательном рассмотрении фактов иногда выясняется, что в этой зоне дискомфорта будущий лидер не так уж и страдал. Да, возможно, терпел некоторые неудобства. Но зона дискомфорта для одних может оказаться вполне комфортной зоной для других. Стив Джобс большую часть жизни испытывал

боль от того, что его родные мать с отцом отказались

о чем говорит, когда бросает в зону дискомфорта нас

ли из них следуют выводы о необычайной смелости, нечеловеческой выдержке, фантастическом интеллекте лидера и его выдающихся бойцовских качествах. Такую историю рассказывают новгородские летописи о Невской битве со шведами летом 1240 года.

Шведские корабли прибыли в устье Невы. Рыцари высадились на берег. Князь Александр Ярославич, вместо того чтобы готовиться к обороне или попросить помощи у отца, собрал небольшой отряд конников и копейщиков и двинулся навстречу шведам. Вступив в неравный бой, он одержал неожиданную победу.

Большой вклад в харизматический миф вносят истории о победе лидера над врагами. Особенно ес-

завидовали бы.

от него и отдали в приемную семью. Правда, приемные родители очень любили Джобса, многому его научили и, хотя были людьми небогатыми, скопили для него денег на учебу в приличном университете. Сам Джобс тоже, по всем свидетельствам, нежно любил приемных отца и мать. Многие такой семье только по-

Погибшими товарищами шведы заполнили два корабля и бежали. Тогда Александр и заслужил свое прозвище Невский.

Подобный же эффект произвел на современников швейнарский похол Суворова – переход через Альпы.

швейцарский поход Суворова – переход через Альпы. Русская армия двигалась почти без продовольствия бедить все отряды противника на своем пути. Французские войска потеряли в ходе этой операции в четыре раза больше, чем русские. Мало того, Суворову удалось захватить в плен почти три тысячи французских солдат и офицеров. Многих из них русская армия

смогла прокормить и вывести из Альп.

и припасов, но сумела вырваться из окружения и по-

Столкновение со смертью

Поступки харизматика приносят ему немало очков, если создают героический ореол. А особенно — если свидетельствуют о близком контакте со смертью. В мифах о харизматических личностях часто встречаются сюжеты о чудесном спасении от неминуемой гибели. Она проходит стороной, прихватив тех, кто был рядом, и пощадив самого харизматика. Соприкосновение со смертью — одна из кульминаций в жизни лидера. О человеке, прошедшем через смерть, слагают легенды. Он получает право на многое. Перед нами человек необычный, решаем мы, которому судьба сохранила жизнь. Значит, он был ей нужен. Нужен для чего-то важного.

Классические сценарии столкновения со смертью обнаруживаются, естественно, в армии, на флоте, в бою. Павел Нахимов в молодости, во время плавания по Атлантическому и Тихому океанам, бросился в воду и рискнул жизнью, чтобы спасти упавшего за борт матроса. При обороне Севастополя смерть обходила адмирала Нахимова много раз. В октябре 1854 года он был ранен в голову, в мае 1855 года получил контузию, не раз попадал под обстрелы и бом-

бардировки.

во время русско-турецких войн, еще раз – в сражении под Аустерлицем. Хирург, оперировавший его после второго ранения, заметил: «Должно полагать, что судьба назначает Кутузова к чему-нибудь великому,

Кутузов был ранен в голову трижды – два раза

ибо он остался жив после двух ран, смертельных по всем правилам науки медицинской».
Прошел через смерть и президент Джон Кеннеди.

Во время Второй мировой японский эсминец потопил торпедный катер, которым командовал Кеннеди. Тот, несмотря на тяжелое ранение, оставался в море еще

несколько часов, спасая сильно обгоревших матросов.
Версий этого сюжета — неисчислимое множество. Лидер заболел серьезной, неизлечимой, смертельной болезнью, но поправился вопреки прогнозам врачей. Может, и не выздоровел до конца — но выжил. Как

Франклин Рузвельт, который заболел полиомиелитом, но преодолел недуг. Как бывший украинский президент Ющенко. Иногда на жизнь лидера покушались – как на Гитлера или Муссолини, – но пули проходили мимо.

Пытался вскрыть гранату и потерял при взрыве пальцы, как Ельцин (по его собственным воспомина-

пальцы, как Ельцин (по его собственным воспоминаниям). Умирал в пустыне, но был найден случайным караваном. Выжил в авиакатастрофе (тогда как все

воевавшие награды, автоматически приобретают авторитет в глазах избирателей. Почти непременно проходят через смерть лидеры религиозных культов. Последователи считают это однозначным указанием на их небесное происхождение, их предназначение. Еще лучше, если столкновение со смертью отразится на внешности харизматика. Ющенко с изуродованным лицом, одноглазый Кутузов, беспалый Ель-

цин, Рузвельт в инвалидной коляске, одноногий Шамиль Басаев. Располагая такими свидетельствами, харизматик может никому о факте преодоления смерти и не рассказывать. Внешность говорит сама за се-

Факт преодоления смерти – мощная подпитка харизмы. Политики, отслужившие в горячих точках и за-

остальные погибли). Был приговорен к казни, но в последнее мгновенье помилован. Пуля снайпера попала в медаль, в медальон, в Библию, а не в сердце. Или умер, но воскрес, как Христос. В современном варианте – прошел через клиническую смерть, но откача-

ПИ.

бя.

хрониках обнаженным по пояс: то что-то строит, то катается на лыжах, то во что-нибудь играет. И вся страна видела след жуткой раны на правом плече диктатора. Не припомню, чтобы где-то рассказывалось о проис-

Муссолини удивительно часто появлялся в кино-

хождении этого следа. Но догадка о том, что дуче был на волосок от смерти, из которой еле выбрался живым, посещала многих его современников.

С подобным мифотворчеством столкнулись и под-

чиненные одного российского руководителя. Оказавшись вместе с ним на пикнике, они заметили на его теле глубокие шрамы. Вскоре в компании стали хо-

дить слухи о страшной переделке, из которой наш герой чудом вышел живым. Пересказывающие этот на-

родный эпос – наверняка тихим, взволнованным голосом – предлагали не задавать вопросов герою-руководителю. Мол, из скромности он об этой истории

не рассказывает.

Тело – отличный носитель вещественных доказательств. Впрочем, если тело харизматика безупречно, телесные свидетельства заменяются сувенирами,

знаками, фотоснимками. Зажигалка, сделанная из па-

трона, – косвенный вещдок присутствия на войне. Орденская планка, значок, «та самая пуля», кусочек чего-то — в ход идет все, что было под рукой. В музеях пылятся простреленные шинели. А можно даже предъявить просто фотографию. «На фоне той самой машины, ну вы знаете...»

Но так ли уж уникален опыт соприкосновения со смертью, который так подпитывает харизму? Не совсем. Что, если я спрошу вас, читатель: приходи-

жет забеременеть или не сможет родить. Вы воевали или хотя бы просто служили в армии. Пережили автомобильную аварию, чуть не попали в авиакатастрофу. Собирались поехать в метро в день и час, когда там был совершен теракт. Получали угрозы. Сталкивались на улице с грабителями. Прямо перед вами упал кирпич или пронесся едущий на красный свет

лось ли вам пройти через смерть? Вы замотаете головой. И, возможно, напрасно. Вполне вероятно, что с вами случалось что-нибудь из нижеперечисленного. Вы перенесли тяжелую операцию. Вы чуть не утонули. Вашей матери предсказывали, что она не смо-

Соприкосновение со смертью, по моим оценкам, пережили как минимум две трети взрослых людей. Просто об этом интимном факте их биографии обычно мало кто знает. Но, когда заходит речь о харизматических лидерах, столкновение со смертью приобретает особое значение.

грузовик. Вы заблудились в лесу, но вас нашли.

Отдельные харизматики специально, целенаправленно устраивают столкновение со смертью. Для них это и пиар, и возможность добиться новой победы, и просто способ жизни. Ричард Брансон, увлеченный

и просто способ жизни. Ричард Брэнсон, увлеченный воздухоплаванием и парусным спортом, много раз рисковал жизнью, пытаясь сначала пересечь на воздушном шаре Атлантику, а потом и облететь весь зем-

мируя свою авиакомпанию Virgin American, он спрыгнул со 130-метровой высоты с крыши казино в Лас-Вегасе. Во время прыжка Брэнсона удерживал лишь пояс его брюк. Он дважды врезался в здание, а брюки чудом не разорвались. И на этом история рискован-

ных приключений Брэнсона явно не закончилась.

ной шар. Брэнсон поставил рекорд, преодолев Ла-Манш на автомобиле-амфибии. А в 2007 году, рекла-

Озарение

Еще один момент биографии, заряжающий харизму, - это озарение. В биографиях лидеров этот момент может проходить еще под кодовыми наименованиями «просветление» или «инсайт». Озарение – момент осознания миссии, после которого человек круто меняет свою жизнь. Бросает карьеру и берется за чтото совсем новое. Уезжает в другую страну, меняет внешность, заводит новую семью, начинает интересоваться тем, до чего ему раньше и дела не было. Это мгновение, когда лидер сообразил, какая миссия ему предстоит и как именно он будет ее выполнять. Источником озарения может стать нестандартная ситуация, чудесное событие, необычное природное явление, теракт или катастрофа.

Автор психологических бестселлеров Джо Витале рассказывал, как несколько десятков лет назад оказался без гроша, без крыши над головой и в полном отчаянии. Но затем с ним одно за другим стали происходить странные, необъяснимые события. На первый взгляд — совпадения, на самом деле — проявления мирового «закона притяжения». Сталкиваясь с этими «совпадениями», Витале научился слушать себя, установил свое истинное призвание и встал на путь

к славе и успеху.

Счастливые или трагические случайности, вызы-

дукцию. Основатель Avon Дэвид Макконнел торговал книжками и, чтобы разжечь спрос, начал прилагать к книгам бесплатные духи собственного изготовления. В один прекрасный день до Макконнела дошло, что духи интересуют покупательниц больше, чем книги. Тут-то он и начал строить свою парфюмерную импе-

вающие озарение, часто встречаются и в биографиях основателей MLM-компаний, распространяющих пищевые добавки, косметику и тому подобную про-

Тут-то он и начал строить свою парфюмерную империю.

Источником озарения может быть не только событие, но и авторитетный человек: духовный лидер, предшественник во власти, наставник, отец, старший

брат или умирающий офицер на поле боя. А может быть и потусторонняя сила или высший разум. Сиддхартха Гаутама, по преданию, полтора месяца медитировал под фикусовым деревом, прежде чем испытать «Пробуждение», показавшее ему причину и суть всех человеческих страданий и путь к избав-

лению от них. После этого его стали называть Пробудившимся, Буддой. А будущий украинский премьер Юлия Тимошенко рассказывала журналистам об удивительных чувствах, которые испытала в Вифлееме в 2007 году: «Я еще раз ощутила, молясь за Украину – сила у нашего народа и нашей страны. Я в это верю». Такие моменты, разумеется, вспоминаются уже потом, когда поклонники харизматика сочиняют его биографию. Или если он сам берется за перо или клави-

а я приехала в этот сложный период молиться за Украину, – именно здесь ощущаешь, какая колоссальная

атуру. События вспоминаются, додумываются, интерпретируются, им придается новое значение.

Создатель Herbalife Марк Хьюз много раз повторял, что создал свое «чудодейственное» средство, пото-

му что к этому подтолкнула сама жизнь. Семья Хьюза будто бы жила в нищете, в бедном латиноамериканском квартале Лос-Анджелеса. Мать его страдала ожирением, и врач прописал ей сильнодействую-

щие таблетки, вызывающие зависимость. Вскоре она не могла ни есть, ни спать, ей приходилось пить снотворное. Когда Хьюзу было девятнадцать, мать умерла от передозировки лекарств.

В действительности, как выяснила газета «Лос-Анджелес Таймс», Хьюз жил во вполне состоятель-

ной семье. Отец его был успешным предпринимателем. Мать ездила на «Кадиллаке». У них хватало де-

нег на дорогую одежду, новые игрушки, велосипеды и многое другое. Мать Хьюза, как обнаружили журналисты, не страдала от избытка веса. Она была наркоманкой, сидела на болеутоляющих и именно от их



Приход извне

Харизму сильно подкрепляет «чуждость», «инакость» лидера. Известный, распространенный в истории сценарий: варяг, явившийся со стороны, оказывает необычайно важное влияние на судьбу народа. Человек другой культуры, родом с другой территории в определенных ситуациях, как ни странно, имеет больше шансов получить власть, завоевать влияние и авторитет. Это свойство некоторые исследователи называют «харизмой чужака». Примеров масса: корсиканец Наполеон, немка Екатерина II, бывший голландский принц, а после король Англии Вильгельм III Оранский, грузин Сталин, австриец Гитлер, Пушкин с его африканскими корнями, да хоть те же варяги, считавшиеся основателями русского государства.

У пришедшего со стороны есть два больших преимущества. Во-первых, о нем известно немногое или, по крайней мере, далеко не все. Его появлению сопутствует тайна, загадка. А загадка всегда позволяет раскрутить харизматический миф. Недостаток информации о человеке — это любопытно, это притягательно, это побуждает придумывать свои версии, фантазировать. Если человек сам по себе при этом еще и при-

влекателен, интересен, то пустота заполняется пози-

тивом. Если же он подозрителен, то вместо пробелов появляется негатив. Механизм харизматического мифа работает в обе стороны. Во-вторых, о человеке, пришедшем извне, извест-

но лишь то, что он сам захотел сделать достоянием публики. То, чего он не захочет рассказывать о себе,

вполне может навсегда остаться неизвестным. Случается, харизматики специально держат в тайне некоторые факты своей биографии – даже те, в которых нет ничего особенного. Представим, что мы узнали: политик, который выступает с пламенными речами по всей

харизматический образ? Вряд ли, однако эффект речей политика может слегка ослабеть. Не всем дано родиться на чужбине, но в ход мо-

стране, когда-то был простым бухгалтером, а в юности страдал от насморка. Разрушится ли от этого его

гут пойти и суррогаты: учеба за границей или долгое пребывание в изгнании. Вспомните Ленина – Германия, Финляндия, Швейцария. Или Михаила Саакашвили, который сделал ставку на то, что он хоть и грузин, но человек с западным образованием, с западным опытом. Он не совсем отсюда, он – другой. Не

запятнавший себя тем, чем запятнали «эти». Стратегия оказалась выигрышной. О необычном опыте и происхождении могут свиде-

тельствовать и иностранная фамилия, и другой цвет

родственников за границей – например, жены-американки у украинского президента Виктора Ющенко. Есть подозрение, что если бы жена Владимира Высоцкого была не парижанкой, а русской девушкой из Иванова, если бы не заграничные поездки Высоцкого, весь пережитый им опыт соприкосновения с Ев-

кожи, и непривычные черты лица. Людям негроидной расы в российском шоу-бизнесе пробиться почему-то проще. Определенный эффект производит и наличие

ропой – то и харизма, ореол, возникшие вокруг него, были бы калибром помельче. Материальным вопло-

щением чуждости, «иностранности» Высоцкого были его «Мерседесы», которые Марина Влади привозила ему из Франции. Впрочем, в то время свидетельством чуждости могли быть любые продукты «буржуазного»

мира – пластинки Beatles или джинсы Montana.

Внезапность и новизна

К эффекту чуждости, инакости примыкает эффект новизны. Харизма человека может вспыхнуть, если он появляется на сцене жизни, в информационном пространстве неожиданно. Если всем, кто его видит, кажется, будто это новая фигура, возникшая из ниоткуда. Феномен свежести отчасти связан с неизвестностью: о новом человеке известно меньше, он внушает надежду как раз за счет новизны. Такому человеку в каком-то смысле проще показаться суперменом, потому что никто еще не успел разглядеть границы его

Этот эффект особенно ярко проявляется в шоубизнесе. Кажется, еще вчера о музыканте или актере никто не знал. А сегодня он на всех тусовках, его зовут на радио, его фото красуются на обложках журналов. «Проснулся знаменитым», – говорят в таких случаях.

возможностей.

«Проснулся знаменитым», – говорят в таких случаях. Как правило, это иллюзия. Восхождение к вершине – путь долгий. Его практически невозможно преодолеть за день, неделю, месяц. Но здесь снова работает мифологический механизм: люди склонны преувеличивать и приукрашивать те стороны наблюдаемого объекта, которые вызывают у них самые силь-

ные эмоции. А уж по прошествии времени эта мни-

спела «Все могут короли» на «Интервидении» – и тут же превратилась в легенду. Хотя и зарубежные гастроли, и другие успехи у Пугачевой начались гораздо раньше. На телеэкранах она появлялась задолго до своего, как потом стали считать, стремительного взлета. То же самое происходит с политическими деятелями. Наполеон, Сталин, Гитлер – даже Алексей Навальный – для публики все они появились якобы внезапно. «А нам казалось, очередной болтун, любитель выступить в пивной...» «А мы думали, еще один блогер, мало ли таких...» И вдруг: «Ба-бах!» Выстрел харизмы сражает наблюдателя наповал. В странах, где политика вершится путем устоявшихся демократических процедур, большинство избирательных кампаний нацелены именно на то, чтобы ошеломить избирателя. Там, где конкурентных поли-

тических кампаний много и они проходят часто, действие харизмы может оказаться непродолжительным. Нередки случаи, когда харизма сходит на нет уже вскоре после избрания политика. Поэтому кандида-

мая внезапность становится еще более стремительной. В воспоминаниях людей всегда оказывается, что звезда стала знаменитой в одночасье. Публика склонна обходить вниманием более скучные, сухие стороны жизни того субъекта, которому она поклоняется. Именно такой миф возник об Алле Пугачевой: мол,

бы не растерять своей привлекательности к моменту голосования. Задача дальновидного лидера и его команды – рассчитать, чтобы пик харизматического влияния пришелся как раз на момент выборов.

Очень характерный пример – президентские вы-

ту важно вступить в кампанию в нужный момент, что-

Очень характерный пример – президентские выборы в США. За последние полвека лишь Ричарду Никсону удалось провернуть удивительный трюк: проиграть выборы, а несколько лет спустя взять ре-

ванш. Все остальные кандидаты – Форд, Картер, Дукакис, Доул, Гор, Керри, Маккейн, – проиграв один раз, больше уже никогда не возвращались в президентскую гонку. Харизма выгорала, растрачивалась

за время интенсивной кампании. Эффект новизны, который для многих кандидатов служил главным козырем, исчезал безвозвратно.
Эффект внезапности точно так же работает в бизнесе. Мы знаем массу случаев, когда человек, прихо-

дивший со стороны, появлявшийся в компании неожиданно и казавшийся чужаком, завоевывал колоссальное влияние, становился легендой. Такие чужаки добивались изменений в бизнесе, казавшихся невероятными. Это, например, Ли Якокка, уволенный из Ford

оивались изменении в оизнесе, казавшихся невероятными. Это, например, Ли Якокка, уволенный из Ford и неожиданно приглашенный в Chrysler. Это Лу Герстнер, который стал главой IBM, не имея никакого опыта работы в компьютерной отрасли (до этого руковонуемый крах в 1990-х. Это и Карлос Гон, пришедший в Renault-Nissan из шинной отрасли. В легенду же превращается и Герман Греф, стремительно перешедший из политики в бизнес, на место президента Сбербанка. Американские консультанты из Spencer Stuart по-

дил American Express). Именно его считают спасителем компании, который предотвратил ее почти неми-

ми. Они изучили корпоративное управление в компаниях, которые столкнулись с кризисом. Выяснилось: «аутсайдеры», то есть люди, пришедшие в компанию извне, плохо знающие отрасль и ситуацию в бизнесе,

пытались объяснить этот феномен научными метода-

в сложных условиях действуют не хуже, а то и эффективнее «инсайдеров» – тех, кто в компании уже давно и знает все ходы и выходы. Эксперты, естественно, объяснили это тем, что новый человек мыслит не так шаблонно, может увидеть ситуацию со стороны

но, объяснили это тем, что новый человек мыслит не так шаблонно, может увидеть ситуацию со стороны. Но эти результаты подтверждают и наш вывод, что харизма человека, пришедшего извне и недавно, – сильнее, ярче, притягательнее.

Глава 6. Внешность харизматика



Особая внешность харизматика у харизматика внутри: чем он руководствуется, что им движет, как он видит мир. В этой и следующих главах мы обратимся к имиджу харизматического лидера. Имидж – устойчивое впечатление, которое харизматический лидер производит на окружающих, с помощью которого подчеркивает свою уникальность. Оглядываясь на этот образ, люди понимают: человек чему-то предназначен, за ним можно пойти и доверить свою судьбу. У образа харизматического лидера – множество составляющих. Это нестандартное поведение и особые формы коммуникации. Это странности, причуды, увлечения и многое другое, включая даже физические и душевные болезни. Начинается же имидж, естественно, с узнаваемой и запоминающейся внешности человека. О ней мы и поговорим в этой главе. Проведем в воображении небольшой тест. С его помощью будет несложно понять, насколько внешность

В предыдущих главах мы поговорили о том, что

человека располагает к тому, чтобы он приобрел харизматическое влияние. Представьте себе несколько известных вам людей. Как знаменитостей, так и людей, большой популярностью не пользующихся, – ваших знакомых или родственников. Допустим, кто-ни-

ших знакомых или родственников. Допустим, кто-нибудь – ваш приятель или вы сами – захочет спародировать их облик на вечеринке или в театральном спек-

вать, замаскировать имитатора, чтобы личность, которую он пародирует, зрители сразу узнали? Несомненно, вы выделите известных людей, облик которых воспроизвести нетрудно: Гитлер, Ленин, Че Гевара, Стив Джобс, Горбачев, Барак Обама. Но наверняка запоминающиеся персоны найдутся и среди ваших не столь знаменитых знакомых. Подумайте, за счет чего эти люди оказываются такими узнаваемыми? Только ли потому, что их лица зрители видели уже сотни, тысячи, десятки тысяч раз? Нет, не только. Харизматические лидеры и звезды становятся узнаваемыми за счет особых, ярких, необычных внешних признаков. Благодаря этим признакам их легко заметить в толпе. И как раз благодаря этим признакам их и получается имитировать. Даже если Гитлера будет изображать женщина или человек другой расы, его характерные усы и прядь волос, брошенная

такле. Внимание, вопрос: легко ли будет загримиро-

на лоб, сразу вызовут в воображении облик фюрера. И наоборот: есть множество знаменитостей - музыкантов, голливудских звезд, - чьи имена на слуху,

но чья внешность не отличается никакими особыми чертами. Они не выделяются в толпе. Мы узнаём их лишь благодаря постоянному тиражированию их облика на афишах, обложках журналов, в кино и на телевизионных экранах. Они лишены того, что на язытами». А на языке христианской религиозной традиции эти особые приметы принято назвать «стигматами».

Что такое стигматы? В переводе с греческого это

знаки, меты, язвы, раны. Знатоки церковных практик подскажут: стигматы — это кровоточащие раны, от-

ке уголовного розыска называется «особыми приме-

крывающиеся на теле святых или адептов католической церкви, фанатически верующих людей в тех местах, где предположительно находились раны распятого Христа. Чаще всего такие раны возникают на ладонях или запястьях, на ступнях и на боку в области печени. В полный, если можно так выразиться, на-

бор стигматов входят и несколько других ран: следы от тернового венца на лбу, следы бичевания и след подкожного кровоизлияния на плече от несения кре-

ста.

ты увидели на теле святого Франциска в 1224 году. С тех пор по миру столетиями гастролируют бродячие «стигматики» – люди, у которых на этих местах образовались язвы и другие раны. Гастролеры эти пытаются убедить народ, что перед ними проявление чуда.

Впервые, по данным католической церкви, стигма-

ются убедить народ, что перед ними проявление чуда. Однако пусть даже язвы окажутся настоящими. Сами персонажи эти, развлекающие и возбуждающие толпу, наверняка поддельные.

Как это понять? Очень просто. Новоявленные святые демонстрируют язвы прежде всего на кистях рук. На большинстве икон мы видим то же самое. У Христа прибиты гвоздями к кресту кисти. Но разве может тело

взрослого мужчины висеть таким образом? Тонкие перепонки между пальцами не выдержат. На самом деле древние римляне либо привязывали распинаемых

преступников к кресту, либо прибивали гвоздями, причем в месте примерно посередине между предплечьем и лучевидной костью. Именно здесь и должны

проявляться стигматы. Демонстрация ран на кистях – явный признак того, что мошенники не ознакомились как следует с фактами.

Но это лирическое отступление. А какое же отноше-

ние имеют стигматы к харизме? В традиции все ясно: проявление ран говорит о соприкосновении со святым духом, с божественным началом. Эти стигматы — знаки, свидетельствующие о том, что отмеченный ими

человек избран, чем-то важен для высших сил. Так вот, харизматическое влияние опирается на такой же механизм. «Стигматы» — особые приметы (зачастую более обыденного характера, чем раны и кровотечение), которые подсказывают адептам харизматиче-

ского лидера, что перед ними особенная личность. К стигматам относятся две группы: врожденные и приобретенные. К первой относятся родимые пятна, возможные уродства: горбы, щели между зубамии так далее. Ко второй – элементы одежды и аксессуары (Че Гевара, Иосиф Сталин), растительность на лице и прическа (Юлия Тимошенко, Адольф Гитлер), а также увечья (есть даже понятие «харизма ущербности») – шрамы и другие поражения кожи (Виктор Ющенко), отсутствие каких-либо частей тела (Михаил Кутузов, Борис Ельцин). Сильнее эффект, когда мы видим сочетание этих элементов.

очень большой (Петр I) или очень низкий (Наполеон Бонапарт) рост, необычная худоба (Александр Суворов) или полнота (Уинстон Черчилль), а также все-

переговорах с партнерами в яркой, вызывающей одежде. Чичваркин бросал вызов общественному вкусу. Но таким образом он построил и очень характерный имидж. Отношение к одежде — сначала, может быть, и не очень сознательное — помогло Чичваркину стать такой узнаваемой персоной. Сама внешность

Евгения не имеет ничего особенного. Однажды мне

Основатель «Евросети» Евгений Чичваркин неизменно появлялся перед подчиненными, прессой и на

пришлось лететь с ним одним самолетом. Пока мы шли по аэропорту, тут и там раздавался шепоток: «Чичваркин... Чичваркин». Узнают! Разумеется, Евгений был разряжен во все пестрое. Уго Чавес прославился своей красной рубахой, Стив Джобс — черными

ми. К «стигматам» могут относиться и головной убор, трубка (Сталин) или сигары, которые постоянно курит лидер (Черчилль), украшения, четки и так далее.
Существует и особый род «стигматов», которые,

водолазками, Марк Цукерберг – простыми футболка-

существует и осооби род «стигматов», которые, вместо того, чтобы подчеркивать индивидуальность конкретного харизматика, обозначают целую катего-

рию лидеров. Как правило, это униформа, знаки отли-

чия и знаки власти: корона, скипетр, жезл, крест, посох, тиара, мантия, церемониальные кинжалы и тому подобное.

В отличие от бородки Германа Грефа или, скажем,

шутовских костюмов Чичваркина, «стигматы» этого рода не свидетельствуют об уникальной харизме их обладателя, а подчеркивают власть и авторитет как таковые. С одной стороны, они упрощают передачу

власти: «стигматы» в каком-то смысле сохраняют, пе-

реносят частицу харизмы своих прежних обладателей на новых последователей. С другой – такое овеществление харизмы означает, что с помощью стигматов власть может имитировать и человек посторон-

ний, случайно завладевший символическими предметами.

Как правило, харизматическая внешность складывается сразу из нескольких примечательных особенностей. «Стигматы», взятые по отдельности друг ствие соединяется, харизма усиливается. Появляется дополнительный эффект – цельный образ, который потом рисуют себе последователи и потомки. Черчилля, помимо неизменной сигары во рту, отли-

от друга, работают слабее. И наоборот, когда их дей-

чали полнота и склонность носить цилиндры. Сталина – трубка, усы и френч. Че Гевару – борода и берет с красной звездой, а еще шейный платок, в котором

он запечатлен на знаменитом портрете работы Джима Фитцпатрика. Герой Италии Гарибальди запомнился своим революционным стилем в одежде: красная рубаха, пончо и шляпа-сомбреро. Горбачева больше всего вспоминают по родимому пятну на лбу. Но, кро-

ме этого, он носил очки заметной, узнаваемой формы и яркий красный галстук. Приметами Виктора Цоя можно было считать азиатскую внешность и черную одежду.

А Емельян Пугачев демонстрировал целый ряд «стигматов», причем в смысле, близком к изначаль-

белое пятно на левом виске, красные не то пятна, не то рубцы на груди, оставшиеся после болезни. Их Пугачев предъявлял другим как «царские знаки». Они, по его словам, доказывали, что никакой он не крестьянин, а царь Петр III в изгнании.
«Стигматы» – вещь упрямая. У них есть неудоб-

ному значению этого слова: отсутствие верхнего зуба,

ком-то смысле заложником своего внешнего облика. Появляясь перед своими адептами или потенциальными последователями, он непременно должен демонстрировать знакомые всем «стигматы». Кто знает.

ная оборотная сторона. Харизматик становится в ка-

бороды и беретки, или нет. Но даже если бы и признали, то неизвестно, воспринимали бы его так же, как прежде. Ведь могли бы и задуматься: а что с нашим вождем не так? Когда люди видят харизматика без ка-

признали бы последователи Че Гевару с усами, но без

ких-нибудь «стигматов», они начинают тревожиться. Они начинают искать этому объяснения. Не подделывается ли кто-нибудь под их лидера? Не случилось ли с ним что-то страшное, какой-нибудь надлом в душе?

И не слишком ли он сдал в последние годы?

Соответственно, чтобы нанести удар по харизматическому влиянию, зачастую достаточно продемонстрировать харизматика без стигматов. Когда российские власти захватили Салмана Радуева, его лишили большинства атрибутов харизматической внешности. Перед читателями газет и телезрителями Раду-

ев появился побритым, без темных очков, в простой клетчатой рубашке. Бывший полевой командир казался обычным, непримечательным, даже, может быть, жалким человеком. Это был рассчитанный и осознанный удар по харизме. Саддама Хусейна после поимки

переодели в гражданскую одежду и вынудили отрастить бороду. Мол, не дадим лезвие, чтобы он с собой не покончил. Без «стигматов» лидер утрачивает часть своего

влияния. Изображение харизматика «при полном параде» еще может сохранять силу, а харизма живого,

реального человека страдает. Алла Пугачева, на мой взгляд, очень потеряла в харизматичности, когда отказалась от рыжей копны волос и балахона, заделала щель между передними зубами. Зачем только ее надоумили? Входит ли привлекательность в число непременных внешних черт харизматического лидера? Мы знаем, что харизматиков часто считают более привлека-

тельными, чем обычных людей. Харизматические лидеры, очевидно, чаще притягивают внимание противоположного пола. Многие политические лидеры, даже в возрасте, даже с физическими изъянами, оказываются сексуально привлекательными. Согласно опросам общественного мнения, секс-символами не раз оказывались Владимир Жириновский и итальянский премьер Сильвио Берлускони или, скажем, не соответствующие никаким канонам внешней красоты музыканты Кейт Ричардс и Игги Поп. И даже если вывести за скобки сексуальный инте-

рес, любой проведенный по всем правилам экспери-

приятнее смотреть, чем на лица других людей. Они притягивают внимание, их хочется разглядывать. Однако внешняя привлекательность — не обязательная черта лидера. Принято считать, что самое

мент покажет: на харизматиков и на их изображения

сильное сексуальное влечение возникает у нас к людям, соответствующим какому-то внешнему шаблону, эталону привлекательности. Но практика это опровергает: писаные красавицы или красавцы при близком контакте вдруг оказываются совсем непривле-

кательными. Была картинка – и пропала. Наоборот,

исследования давно уже показывают, что идеальная внешность не гарантирует сексуальную привлекательность.

Сексуальное притяжение — это комплекс эмоций и переживаний, который, как и власть, складывается из имиджа человека, определенных способов коммуникации, которыми он владеет, и его психологических качеств. Свою роль играет и загадка, которую харизматик собой представляет. Поэтому обычно

происходит наоборот: привлекательность оказывается производной, следствием харизматического мифа. Не образцовая внешность делает человека харизматичным. Наоборот, влияние, увлеченность властью, своей миссией делают его сексуально привлекательным.

Говорят, что самый сильный афродизиак – власть. Говорят не зря. Исследования многих социологов и биологов показывают, что женщина всегда стремит-

ся к безопасности для себя и потомства. Поэтому женщин привлекают мужчины, обладающие властью. Власть – это гарантия защиты. Мы часто слышим, как,

разбогатев, мужчина вдруг становится привлекательным для женщин. Но объяснение кроется не в деньгах – во власти, которую он приобрел. Деньги сами

нее денег.
Часто бывает так, что «стигматы» харизматической личности входят в моду. Другие люди, не имеющие ни-

по себе не гарантируют безопасности. Власть силь-

какого отношения ни к власти, ни к лидеру, копируют его внешние признаки и демонстрируют их, чтобы повысить собственную привлекательность. Или добиться влияния на окружающих, какого им прежде оказывать не доводилось.

Это подражание — во многом атавизм, восходящий к первобытному периоду нашей истории. В древности, еще до появления, собственно, человечества, выживали две категории приматов: те, кто менял свою стратегию поведения, реагируя на новые обстоятель-

ства, и те, кто им подражал, даже не понимая, зачем эти стратегии меняются. Так и сегодня люди, в жизни не преуспевшие, слепо и бездумно покупают подвек определит, что это подделка, в считаные секунды. А на несведущего эти символические фальшивки не произведут эффекта. Таким образом, рационального

делки под дорогие часы и сумочки. Знающий чело-

ка копировать особь-лидера.
Однако, когда дело доходит до харизматического влияния, подобные имитации или не работают вооб-

смысла такое подражание не имеет, это лишь попыт-

ще, или работают слабо и недолго. Почему? А потому, что имидж в данном случае – это не просто картинка.

что имидж в данном случае – это не просто картинка. Это многолетнее произведение, над которым трудится и сам лидер, и его адепты и поклонники, и история,

ся и сам лидер, и его адепты и поклонники, и история, одним из действующих лиц которой харизматик стремится стать. В следующей главе мы поговорим о том, из каких других особенностей складывается образ лидера-харизматика.

Глава 7. Харизматический имидж



Внешние черты лидера, его «стигматы», внешняя привлекательность или ущербность – лишь стартовая Этот образ складывается еще и благодаря его поведению и методам коммуникации. Имидж, бренд лидера возникает, когда все эти элементы складываются

точка для формирования его имиджа. Образ харизматика – это то, каким он себя предъявляет публике.

вместе. Тогда в сознании публики – поклонников, последователей, электората – появляется цельная картинка лидера. Харизма требует уникальной картинки. Но в то же

время образ лидера не может не соответствовать определенному архетипу властной фигуры, закрепившейся в массовом сознании еще с древности. Следовательно, имидж харизматика непременно опирается

вательно, имидж харизматика непременно опирается на несколько типичных черт, базовых составляющих мифа. В этой главе мы поговорим о том, как уникальные особенности лидера — «стигматы», странности, сверхспособности — и его архетипические черты соединяются, как они складываются в имидж.

Аскетизм лидера

Образ харизматического лидера восходит к его миссии. Если имидж харизматика отклоняется от его сверхзадачи, от идеалов, которые он транслирует окружающим, харизматический миф разрушается. Влияние лидера ослабевает. Поэтому одна из главных угроз образу лидера – дисбаланс между его личными интересами и всеобщей выгодой.

Вспомните, что мы обсуждали в главе о миссии харизматического лидера: харизматик видит свое предназначение в том, чтобы давать другим, а не брать себе. Люди, идущие за лидером, независимо от их моральных и религиозных убеждений считают, что он живет для реализации какой-то сверхцели. Если же обнаруживается, что харизматик занят удовлетворением своих мелких личных нужд и даже не скрывает этого, образ всемогущего лидера тает на глазах.

Влияние харизматика – тонкая игра с чашами воображаемых весов. На одной чаше – все то, чем лидер одарил своих поклонников или свой народ. На другой – все, что он взял для себя. Харизматическому лидеру важно, чтобы на этих весах сохранялся дисбаланс. Чтобы чаша «давать» – по крайней мере

в общественном представлении – сильно перевешивала. А значит, чашу эту нужно постоянно нагружать: демонстрировать заботу о людях, предъявлять конкретные дела и поступки, направленные на их благо.

Если таких дел под рукой нет, сгодятся и нахмуренные брови, демонстративная обеспокоенность лишениями и страданиями других. Лампа в кабинете лидера горит всенощно, свидетельствуя о неустанном труде на пользу человечеству.

Но при всей демонстрации своей усердной рабо-

ты на благо человечества харизматик не забывает

разгружать и вторую чашу весов, проходящую под кодовым названием «брать». Для этого каждый лидер находит немало способов. В их числе – показной аскетизм, демонстрация скромного образа жизни. Порой харизматический лидер транслирует окружающим прямо-таки пренебрежительное отношение к своим личным потребностям. Он как бы заявляет:

«Мне нужно немного. Я человек простой».
Вспомните, в каких организациях чаще встречаются лидеры-харизматики. Чаще всего именно в этих организациях аскеза, пренебрежение к себе возволится

ганизациях аскеза, пренебрежение к себе возводится в один из главных принципов. В церкви, монашеских орденах нищета – идеологическая основа жизни духовенства. В криминальном мире «понятия» предписы-

командиры носят простую одежду, обязаны довольствоваться малым, особенно во время боевых действий. Бойцы, служившие в Афганистане, рассказыва-

вают вору в законе жизнь без собственности. В армии

ли о случаях, как молодые, только что прибывшие в часть офицеры на несколько месяцев ввиду бюрократических неурядиц не были поставлены на доволь-

ствие. У солдат были свои пайки и запасы, лейтенантам же было нечего есть. И это была почти безвыходная ситуация: обратиться к рядовому и потребовать поделиться было бы страшным ударом по имиджу

ко в форме дара, подношения, обставленного определенными ритуалами.

Харизматики демонстративно отказываются от излишеств, предметов роскоши. Ленин, Генри Форд

офицера. Подобный «дележ» мог происходить толь-

и Джон Рокфеллер славились тем, что одевались скромно, даже бедно. Рокфеллеру приходилось специально напоминать, что костюм его совсем износился, что неплохо было бы приобрести новый. Император Николай II, как рассказывали, носил галифе с запаткой. Наспециим императорского простода дко

платкой. Наследнику императорского престола якобы перелицовывали мундирчик, когда он его снашивал, хотя император мог позволить себе любой уровень роскоши. Судя по всему, это миф, но миф устойчивый – его до сих пор пересказывают экскурсантам в Ливадийском дворце.
Владелец и первое лицо одной крупной россий-

ской компании, производящей кровельное покрытие, оставляет удивительное впечатление. Он – басно-

словно богатый человек — носит простые, дешевые и даже безвкусные костюмы, недорогие туфли. По корпоративным правилам, в компании все питаются в одной столовой. Никаких ширмочек, никакой особой кухни или особой посуды для начальства. Вла-

делец компании спускается и ест тот же суп, те же вареники, что и весь персонал. Подходит к любому столу, спрашивает сотрудника: у вас свободно? Можно к вам? Работники компании наверняка рассказывают своим друзьям с других предприятий: ваш, мол, с охраной приезжает, и всех выгоняют из вестибюля,

ся за твой стол со своей котлетой. И это не поза, не кокетство. Он считает, что так правильно. Борис Ельцин заверял избирателей, что и после избрания президентом будет перемещаться по столице

потому что он приехал, а наш может запросто усесть-

на «Москвиче» (кто бы ему позволил!). Один состоятельный предприниматель из Рязани имеет причуду ездить хоть и с шофером, но зато на «Волге». Ни за что не соглашается пересесть на представительскую иномарку.

Один из богатейших инвесторов мира Уоррен Баффет даже и не думал о покупке дорогих спортивных машин и частных островов. Его основное место жительства – небольшой дом в Омахе, который он ку-

пил в 1957 году за 31 тысячу долларов. Десятилетие за десятилетием Баффет покупал костюмы в ближайшем недорогом универмаге и много лет носил один и тот же потрепанный свитер.

Отказ от предметов роскоши – конечно, вещь обманчивая. «Мерседес» – дорогая машина, но она может восприниматься не как излишество, а как непременный атрибут делового человека. А вот «Хаммер», который, возможно, и дешевле, публика воспримет именно как предмет роскоши, как демонстрацию бо-

гатства. Очень дорогие часы могут выглядеть неброско и не привлекут внимания, а дешевые, усыпанные

поддельными камнями, - привлекут.

Возможен и другой поворот: лидер не просто демонстрирует скромность, но декларирует свою ответственность за мир. Привлекает внимание к тому, насколько ответственно он потребляет общественные и природные ресурсы. Совладельцы Google Сергей Брин и Ларри Пейдж, уже будучи миллиардерами,

а на «экологически чистых» «Тойотах Приус». Харизматики любят показать, что в повседневной

разъезжали по Калифорнии не на «Ламборджини»,

жизни обходятся самым малым. О Билле Гейтсе, владельце Microsoft, ходили слухи, будто он не только ест в McDonald's, но и совершенно равнодушен к своему гардеробу. Мол, из костюмов его торчат нитки – такие они старые. Миф отличный. Но сколько же нужно носить костюм, чтобы из него лезли нитки! Многие харизматики любят подчеркнуть, насколько просто они питаются. Сталин, как гласит молва, всю жизнь питался гречневой кашей и котлетами. На сотрудников вообще производит впечатление, когда руководитель обедает тем же, что и они сами. Во время Великой депрессии президент США Франклин Рузвельт снизил зарплаты госслужащим, но взамен кормил за свой счет сотрудников Белого дома. Еще один впечатляющий прием для топ-менеджера, а особенно владельца компании, – назначить себе минимальную зарплату. Мода эта пошла, вероятно, от гендиректора Chrysler Ли Якокки, который пришел спасать тонущую компанию и согласился на зарплату один доллар в год. Моду с удовольствием подхватили и Ларри Эллисон из Oracle, и Сергей Брин с Ларри Пейджем из Google (хотя кризисом тогда и не пах-

один доллар в год. моду с удовольствием подхватили и Ларри Эллисон из Oracle, и Сергей Брин с Ларри Пейджем из Google (хотя кризисом тогда и не пахло), и масса других лидеров. Публика может и не понимать, что при зарплате один доллар в год топ-менеджер может получать 2 млн долларов в качестве бонусов и еще 10 млн в виде дивидендов с акций. Об этом

писал в своем завещании: «...Похоронить меня как можно проще. Прошу сделать гроб простой, деревянный, по образцу солдатского, выкрашенный желтою краскою. Панихиду обо мне отслужить одному священнику. Не хотел бы я ни военных почестей, ни несе-

ния за мною орденов...» На деле, естественно, про-

Харизматическое влияние подкрепляет отказ и от других привилегий, которые полагаются лидеру

вожали генерала всей страной.

задумываются немногие, а зарплата в 1 доллар производит нужное впечатление. За доллар работал и гу-

Русский генерал Алексей Ермолов, герой Отечественной войны 1812 года, сражавшийся за Париж,

бернатор Калифорнии Арнольд Шварценеггер.

по должности и статусу. Ленин несет бревно вместе с рядовыми участниками первого коммунистического субботника. Основатель IKEA Ингвар Кампрад летает только эконом-классом. Билл Гейтс — будто бы тоже (представляете, Гейтс — человек с такой узнаваемой внешностью — стоит в очереди на регистрацию!).

сте с рядовыми сотрудниками или в авральный период сам отвечает на звонки потенциальных клиентов. Впрочем, зачастую это делается напоказ. И затягивается демонстрация ненадолго.

Командир идет под пули в первых рядах. Руководитель компании становится на выставочный стенд вме-

членом баптистской церкви, не упускал случая продемонстрировать твердость своей веры и много жертвовал на церковные дела. Рокфеллер вообще, несмотря на свое фантастическое богатство, демонстрировал

аскетизм во всех отношениях. Он не пил и не курил,

Еще одно из проявлений аскетизма – подчеркнутая религиозность. Джон Рокфеллер был примерным

воспевал здоровый образ жизни, потратил половину состояния на благотворительность, а еще придерживался принципа «заполучи все, что можешь, сбереги все, что можешь, и отдай все, что можешь».

Помимо богатства и привилегий, есть еще одна черта, которую харизматикам демонстрировать не стоит. Это мелочность, обыденность. Последователей вождя смущает любой намек на то, что главное для него – не миссия, а решение личных проблем. Харизма рушится, когда люди узнают о том, как их ли-

дер ругается с женой из-за грязной посуды или спорит с другим менеджером о том, в чьем распоряжении сегодня будет машина с водителем. Супружеские измены, судебные тяжбы – все это низводит харизматиче-

скую личность до уровня толпы, на которую она стремится распространить свое влияние, а значит, противопоказано ей.

Чтобы не допустить у подчиненных когнитивного диссонанса, харизматики обычно выстраивают свои

в которых адепты никогда и ни за что не появятся. У тех не будет возможности увидеть, в каком роскошном особняке живет лидер, как одеваются и на чем ездят его домашние. Чего глаза не видят, то сердце не тревожит. Лидер, стремясь не выглядеть обыденным, может даже запретить себе пить и есть в присутствии дру-

гих, за исключением разве что родных и самых близких друзей. Запретить себе спать и уставать в присут-

коммуникации таким образом, чтобы у работников не было возможности увидеть их личную жизнь, дом, семью. Они отгораживают от последователей определенные аспекты своего бытия и своей личности. Например, выбирают для проживания такие районы,

ствии других. Не болеть и не выглядеть больным (за исключением случаев, когда это намекает на схватку с судьбой). Выполнить все эти условия сложно. Но, если человеку это удается, о нем начинают слагать легенды, ему приписывают сверхчеловеческие способности. Есть и другие способы смягчить восприятие личной

жизни харизматика менее удачливыми и состоятельными гражданами. Об одном мануальном терапевте из Одессы ходят легенды: мол, за несколько сеансов

поднимает на ноги смертельно больных. Поток пациентов к нему не ослабевает. На коммерческих условиже дни и часы работает с поликлиническими больными по направлению. Бесплатно, разумеется. Но даже в те дни, которые начальство выделило ему для личного приема пациентов, в кассу их док-

тор не отправляет. Когда после сеанса пациент вотвот должен спросить «Сколько?», он никогда не от-

ях он принимает всего два-три раза в неделю, причем в самой обычной районной поликлинике. В остальные

вечает. Знаком он показывает: «Сколько сами решите». Кто-то копеечку положит, кто-то несколько тысяч. Имиджу доктора не вредит то, что зарабатывает он побольше многих топ-менеджеров. Повредило бы отношение к этому доходу и к тому, как именно он ему

Если лидеру не удается скрыть уровень своего потребления, если чаша «брать» в глазах окружающих перевешивает, харизматический миф рушится. Имен-

достается.

но поэтому при смене политического курса о прежних лидерах начинают говорить лишь в одном контексте — как они пользовались своим положением, как получали удовольствие от жизни. Изобличение излишеств, будь то девочки в сауне или дочка в лондонском вузе, существенно смещает баланс весов в сторону «брать».

Американские войска, вошедшие в Ирак, продемонстрировали публике не заводы по производству КПРФ Геннадия Зюганова, швейцарских часах патриарха Кирилла или дворцах, которые президент Путин будто бы строил не то в Сочи, не то в Испании, не то в Сочи и в Испании.

И дело не в том, что кто-то сомневается, что перечисленные лица могут себе это позволить или что

они заработали на них незаконным способом. Вовсе нет. Глава РПЦ распоряжается гигантскими деньгами, в сравнении с которыми стоимость одних часов неизмеримо мала. Зюганов вполне в состоянии купить себе туфли из кожи игуаны и каймана. Однако дело не в истинных размерах его состояния. Мы допускаем, что эти люди богаты. Но они, на наш взгляд, не имеют права нам это откровенно демонстрировать. Это

оружия массового поражения, хотя причиной вторжения якобы стали именно они. Нет, нам предъявили богатые дворцы, дорогие автомобили Саддама и его семьи, золотые унитазы и прочую роскошь. Из этого же разряда — рассказы о крокодиловых туфлях лидера

негласный пакт: мы даем вам власть, а вы взамен делаете вид, что живете не намного лучше нас.
Точно так же мы читали о коллекции автомобилей Брежнева и его неравнодушии к рюмочке. Узнавали

о сексуальной невоздержанности Берии. Если недостает фактов, находятся авторы, готовые в художественной форме описать, как Сталин ел черную икру

ложкой и щупал танцовщиц за бедра в дни блокады Ленинграда. Подобными же методами действуют те, кто пыта-

ется подорвать авторитет действующего лидера, раз-

рушить его влияние в коллективе. Достаточно распустить слухи о том, где учатся его дети, как одевается жена, где они недавно отдыхали. И показать фотографии домика, который справил себе шеф, пока рабо-

фии домика, который справил себе шеф, пока рабочие по полгода сидели без зарплаты.

Однажды мне довелось увидеть, как одна знаменитая певица пыталась выиграть BMW в телевизион-

ной лотерее. Если бы поклонники увидели звезду в такой машине, ничего страшного не произошло бы. Они не перестали бы восхищаться ею, даже узнав, что таких машин у нее целый гараж. Но ее старательность в отгадывании цифр и букв, явное желание выиграть автомобиль имидж звезды подрывали. И всего этого можно было бы избежать, заявив до начала игры:

в случае победы приз будет передан детскому дому. Тогда имидж в любом случае не то что не пострадает, а еще и выиграет.

С другой стороны, для харизматика важно не зацикливаться на том, как люди относятся к нему и его до-

стижениям. Массовое сознание не оставляет успешным людям никаких шансов на царствие небесное. «Власть — это грязь, — рассуждают многие. — Она

невозможна без насилия. А значит любая власть – от дьявола». Имеешь власть – на тебе смертный грех. Если же твоя порочность недоказуема, сойдет и пред-

положение, что ты, по крайней мере, несчастен.

Эксцентричность и чудачества

При всем аскетизме и готовности отстаивать свою миссию, лидеру важно быть особенным, подчеркивать свою избранность. Харизматики могут и целенаправленно усиливать свой образ посланцев бога, воплощения судьбы, предвестников истории, а могут и полусознательно вести себя так, чтобы закрепить этот образ. Они могут быть очень требовательны и автократичны. Они диктуют своим последователям, как себя вести, и наказывают тех, кто не соблюдает субординацию. Они сохраняют дистанцию между собой и своими адептами, предпочитают особые формы общения. Лидеры не стесняются своей эксцентричности. Наоборот, они наслаждаются ею, живут ею, эксплуатируют ее.

В копилку харизмы немало добавляют увлечения лидера. Но добавляют, только если это странные, необычные увлечения, которые мало кому в голову могут прийти, кроме самого харизматика. Неслучайно люди с большими амбициями, приходя на новое место работы, считают своим долгом довести до всех окружающих список своих необычных хобби. Они стремятся сразу закрепить в сознании коллег,

с какими необычными людьми их сводит судьба.

харизматический облик лидера удачно подкрепляло увлечение восточными единоборствами. Сегодняшним лидерам приходится искать нечто более экзотическое. Или, наоборот, совсем родное, из отечественного прошлого, но забытое всеми. Кто знает, мо-

Среди «харизматических» хобби может быть увлечение необычным, уникальным видом спорта — особенно если этот спорт связан с риском, который харизматик успешно преодолевает. Было время, когда

жет быть, такой экзотикой станет, например, вольная борьба. Харизматическому влиянию помогают и занятия, ассоциирующиеся у публики с азартом, — например, конный спорт.

Место спортивного хобби может занять фанатич-

мер, конный спорт.
Место спортивного хобби может занять фанатичное увлечение темой здоровья. Одни харизматики просто поддерживают здоровый образ жизни. Полководец Суворов даже в ссылке, куда попал по немило-

вставать, обливаться холодной водой. Эти привычки немало удивляли его современников, считавших его не то чудаком, не то героем. Современные бизнес-лидеры часто берут модель Суворова на вооружение. Они встают и занимаются в спортзале в пять утра, совершают утренние пробежки, играют в гольф или тен-

сти императора Павла, продолжал закаляться, рано

нис.

Гитлер, который в молодости курил не переставая,

программу борьбы с курением. Нацистское государство финансировало исследования о вреде курения, выделяло массу денег на антитабачную пропаганду, ввело разнообразные запреты для курильщиков. Сам

потом не просто бросил курить, но учредил целую

Гитлер не только не курил, но и, как утверждали, исповедовал вегетарианство, почти не употреблял алкоголь, был помешан на чистоте.

Харизматики нередко возводят здоровье – причем

собственную концепцию здоровья – в абсолют. Сидят на особой вегетарианской диете собственного изобретения, живут по особому графику, будто бы дающему особую бодрость и свежесть, делают специальные упражнения, каких не найдешь ни в одной книге по фитнесу. Они проповедуют особый режим дня, пишут книги о своей диете, как глава российской ИТ-

компании ABBYY Давид Ян. Они насаждают правила здорового образа жизни в своей семье. А некоторые ждут соблюдения этих правил жизни от своих сотрудников.

Владелец корпорации «Уралсиб» Николай Цветков – большой поклонник здорового образа жизни.

в свой офис на четырнадцатом этаже он, как сообщал Forbes, обычно поднимался по лестнице. Аналогичного отношения к жизни Цветков ждал и от свогичного отношения к

гичного отношения к жизни Цветков ждал и от своих коллег: многие топ-менеджеры «Уралсиба» вслед бросающим курить одно время даже выдавали премии. В корпоративной столовой можно заказать вегетарианские и диетические блюда. Когда мне довелось проводить тренинг по лидерству для топов этой компании, я с удивлением во время кофе-брейка уви-

за ним увлеклись йогой и цигун. Сотрудников стимулируют заниматься спортом и следить за здоровьем;

дел на столах не обычные для этого случая кофе, бутерброды и печенье, а травяной чай, сухофрукты и свежую морковь. «Здесь никто никого не насилует, все люди свободные. Но у акционера есть понимание,

что подобное притягивает подобное. Он как акционер ведет определенный образ жизни и хочет, чтобы мы это понимали, принимали и старались этим занимать-

ся», – говорил в интервью топ-менеджер «Уралсиба» Александр Пугач. К необычным увлечениям относится и умение играть на редком музыкальном инструменте. Причем

харизматики интересуются такими инструментами, о которых простые люди вообще не знают. Или такими, в принципе игры на которых не сразу разберешься. Кларнет, флейта или, допустим, укулеле. С дру-

гой стороны, харизматик может играть и на более распространенных инструментах: пианино, скрипке, гитаре. Но играть виртуозно – так, как простым смертным

ре. Но играть виртуозно – так, как простым смертным недоступно.

руют его уникальность, его особые таланты. Иначе они не работают на его имидж и харизматическое влияние. Если он коллекционер, то должен собирать чтото необычное. В стиле ретро: совсем старые автомобили или каминные решетки. Или, наоборот, продукты суперсовременных технологий, которых еще ни

у кого нет, – спортивные тюнингованные авто или экспериментальные модели гаджетов. Увлечения, идет

Короче говоря, увлечения харизматика демонстри-

ли речь о танцах или парусном спорте, могут подчеркивать провидческие способности лидера, намекать на то, что завтра этим будет увлекаться вся планета – а он прочувствовал это уже сегодня. А могут говорить о его способности находить нечто уникальное в про-

Наконец, к отличительным чертам лидера мы отнесем и его необычные, загадочные для многих убеждения. Это может быть вера в случай или в судьбу. Это может быть собственная политическая концеп-

шлом.

Это может быть собственная политическая концепция. Создатель сети «ВКонтакте» Павел Дуров с жаром объясняет, как должны быть устроены образование, политическая система, рынок труда и все остальное в государстве. Миллионы поклонников ловят, цитируют, обсуждают эти слова Дурова. Для них он —

тируют, обсуждают эти слова Дурова. Для них он – пророк, гуру, высшая инстанция.

Это могут быть религиозные убеждения. К примеру,

кредитов — и объясняет свою позицию тем, что вера это запрещает. Или не пьет совсем, ни капли. Не из-за здоровья, а по принципиальным религиозным соображениям. Создатель компании «Глория Джинс» Влади-

предприниматель никогда, ни в коем случае не берет

мир Мельников подкрепляет свои бизнес-доводы цитатами из Библии.

А есть бизнесмены с твердыми религиозными взглядами, которые ждут от своих сотрудников не

просто таких же убеждений, но и постоянной их де-

монстрации. Российский предприниматель Василий Бойко-Великий требовал от сотрудников пройти курс основ православной культуры, обустроил на предприятии часовни, отменил празднование 23 Февраля и 8 Марта и сделал выходными Страстной четверг и Страстную пятницу. Он запретил сотрудницам делать аборты, а всех состоящих в браке обязал повенчаться. Несогласных с этим Бойко пообещал уволить по сокращению штатов.

ступки и проявления экстраординарных качеств. Это может быть как необычная доброта, так и откровенная жестокость. Генерал Алексей Ермолов, уже упомянутый выше, главнокомандующий в войне на Кавказе

На харизматика работают экстраординарные по-

тый выше, главнокомандующий в войне на Кавказе в первой четверти XIX века, действовал жестко: целиком уничтожил несколько ханств, переселял местных

жителей на равнины, разрушал аулы. Дошло до того, что в семьях горцев именем Ермолова пугали детей, рассказывали, будто он любит пить кровь кавказских младенцев. Страх врагов перед Ермоловым подкреп-

лял веру солдат в своего генерала.

Харизматик-супермен

Люди идут за лидером – на то он и лидер. Но за

кем они пойдут в зону дискомфорта, на территорию опасности? Только за тем, кто обещает обеспечить им безопасность. А кто может обеспечить безопасность в ситуациях экстремальной опасности? Только сверхчеловек, супермен. Образ харизматического лидера непременно предполагает уникальные способности. Способности, которые превосходят возможности простых людей. Харизматик – уже не обычный человек.

Это почти бог.

Бытует заблуждение, что талантливый человек талантлив во всем. Практика этого не подтверждает. Талантливый футболист может быть бездарным музыкантом, талантливый музыкант — никаким отцом, талантливый педагог — ужасным водителем и так далее. Но заблуждение живет. Нам свойственно переносить свойства частей на целое. Если элемент системы обладает каким-либо свойством, мы говорим, что система обладает этим свойством.

Поэтому, пусть даже таланты харизматика проявляются всего в одной-двух узких областях, к каждой реально существующей особенности лидера миф может добавить еще несколько оснований для поклоне-

жет стать любая особенность, способность, недоступная другим. И если эта способность не имеет рационального объяснения, если это загадка для всех – тем лучше.

ния. Мифообразующим фактом для харизматика мо-

Харизматический лидер должен сам чувствовать свою уникальность, свои особые навыки и возможности. Ведь сверхспособности – это свидетельство принадлежности к особому отряду людей, более совер-

сти. Ведь сверхспособности — это свидетельство принадлежности к особому отряду людей, более совершенных существ. Это еще одно указание на избранность, на существование миссии, на предназначение. Лидер сам должен чувствовать: он может что-то де-

лать лучше других. Не обязательно все – он же все-

К суперспособностям, конечно, относятся особые физические возможности. Это необычайная сила,

таки не совсем бог, - но хотя бы что-то.

способность выкурить за день несколько пачек сигарет или выпить двадцать чашек кофе. Способность пить и не пьянеть. (Хотя стоит иметь в виду, что в одном окружении это будет работать на харизму, тогда как в другом, наоборот, разрушать.) Это и особая энергия — способность работать в дико сложном, невыносимом, нечеловеческом режиме, когда уже никто не выдерживает. Огромному числу людей не хва-

тает сил жить, их постоянно что-то угнетает. Руководители-харизматики излучают мощный поток энергии.

вам расскажут истории о шефах, которые являются на работу первыми, а уходят последними. Такие истории потом попадают в бизнес-прессу и даже в книги для менеджеров.

Еще в советские годы ходили байки о физической

Они болеют реже подчиненных. Во многих компаниях

крепости Ельцина: попойка с его участием заканчивается в два ночи, номенклатурщики расходятся еле живые, а в пять утра он всех будит и зовет играть в волейбол. Правда, глава его охраны Александр Коржаков объяснял эту стойкость вполне будничными причинами: «Надо понимать, откуда он – этот стиль-

то. Набравшись, Борис Николаевич не мог уснуть до утра – обязательно часа через три просыпался, и ему нужно было или снова выпить, или накуролесить, или врачей вызывать и мучить: мол, что-то бо-

лит, давайте лечить. Долго спать он не мог – ночь для него тянулась мучительно».

Реальные факты в мифах домысливаются, приукрашаются, идеализируются. «Шеф гудел с нами до шести утра, – возбужденно рассказывают сотрудники. – Уехал никакущий, вернулся в девять свежий, как огурчик. Пошел на переговоры к французам и за-

ключил выгодный контракт!» На самом деле, конечно, не до шести, а до двух. И не пил, а так, «обозначал». И вернулся не в девять, а в двенадцать. Причем не

ну. А переговоры потом, конечно, завалил. Но попробуй скажи об этом подчиненным! Людям свойственно преувеличивать желаемое.

Многие пилеры, как гласят мифы и пегенлы, спо-

очень-то свежий. И поехал не на переговоры, а в сау-

Многие лидеры, как гласят мифы и легенды, способны подолгу не спать. Тут вспоминаются фронтовые хирурги, Наполеон, якобы спавший три часа в сутки, Сталин, окно в кабинете которого светилось круг-

лосуточно. Этот механизм прекрасно работает даже в быту. Полоска света, пробивающаяся поздней ночью из-под двери папиного кабинета, – мифообразующий факт, питающий отцовскую харизму. В этом же ряду стоит необычайно крепкое здоровье

харизматика. На пикнике компания попала под дождь. Все свалились с простудой, а лидеру хоть бы что. Харизматики, если верить складывающимся о них мифам, быстро встают на ноги после операций и тяжелых заболеваний (вспомните — они проходят че-

рез смерть!). Им, как Суворову, удается даже преодолеть генетическое наследие и благодаря собственному упорству добиться железного здоровья.

На харизму работают и рассказы о невероятном

сексуальном потенциале человека. Правда, обычно это касается только мужчин: у женщин-харизматиков такое поведение может быть расценено как распутство. Важно заметить: в основе мифа лежит не тот

Михаиле Калинине, который будто бы переспал с массой актрис Большого театра, и о Распутине, якобы совратившем половину Санкт-Петербурга. Недоказуемо, но и опровергнуть затруднительно. А значит, работает на миф.

В ряду способностей харизматиков часто выделяют сверхинтеллект. Например, умение делать несколько

дел одновременно - писать, читать, слушать, декла-

факт, что шеф всякий раз пускает слюни при виде стройных ног, а рассказы, что дамы сами к нему бегут в огромных количествах и остаются довольны. Подобные легенды рассказывали и о председателе ВЦИК

мировать и чесать за ухом, – которое приписывали Юлию Цезарю и Александру Македонскому. Или уникальная память: прочитал главу книги – и тут же запомнил. Просмотрел длинную таблицу с данными по продажам – и на следующий день пересказал по памяти. Подобной фотографической памятью, как говорили, Билл Гейтс славился еще в школе. Наполеон будто бы знал всех солдат своей армии в лицо. Подобные фокусы любят демонстрировать некото-

рые руководители компаний. Попадется начальнику на глаза чье-либо личное дело. Он прочтет его, запомнит пару фактов. А столкнувшись в лифте с этим сотрудником, поздоровается с ним за руку, обратится по имени, спросит о здоровье супруги Татьяны

ровать эту мифообразующую историю. Или расскажут директору о том, что у одного из сотрудников умер отец. Спускается шеф в столовую, находит этого человека, идет к нему с соболезнованиями.

Если этот фокус повторять пару раз в месяц, он закрепит за руководителем образ человека с уникальной памятью и вниманием к подчиненным. Сложив вместе случайно брошенные фразы, сотрудники придут к выводу, что начальник знает всех в лицо и сле-

дит даже за мелкими событиями в их жизни. Вскоре

Еще одна сверхспособность - необычайная инту-

этот миф утвердится в компании.

и успехах сына-первоклассника. Оторопевший подчиненный проезжает свой этаж. А придя в себя и добравшись до своего кабинета, принимается трансли-

иция лидера. Со стороны и не поймешь, то ли это удача, то ли способность видеть будущее: харизматик всегда знает, с каким потенциальным партнером стоит иметь дело, а с каким – нет, какой проект сработает, а какой прогорит. Иногда по всем расчетам выходит, что прибыль гарантирована. А шеф говорит: «Не нравится. Спинным мозгом чувствую: не надо с ними

иметь дела». С проектом идут к конкуренту, тот берется — и полный провал. А сотрудники ломают голову: «Как он угадал?!»

Способность к провидению проявляется и в личной

ездку и сдает билет – самолет разбивается. За пять минут до происшествия пересаживается с переднего пассажирского сиденья на заднее. Машина врезается в грузовик, передние сиденья – всмятку.

Вообще способность совершать невозможное, чем

жизни. В последний момент харизматик переносит по-

воооще спосооность совершать невозможное, чем бы это невозможное ни было, – сильный плюс к харизме. Советский атлет Валерий Брумель в детстве был изгоем среди сверстников. Слабого мальчика часто били, издевались над ним. Но он завоевал автори-

тет, сумев влезть на уцелевшую стену разрушенного

дома. Спустился Брумель оттуда с содранной кожей на руках и ногах. Других мальчиков его смелость потрясла, и побои прекратились. Брумель повторял этот трюк не раз, ставя мировые рекорды один за другим. Мао Цзэдун переплывал реку Янцзы, бросая вызов другим партийным чиновникам. Потом об этих за-

популярен триатлон: соревнования, предполагающие не только отличную спортивную подготовку, но и концентрацию всех сил, чрезвычайную выносливость. Те, кто побеждает в этих соревнованиях, считают себя членами элитарного глобального клуба.

плывах писали стихи. У сегодняшних бизнес-лидеров

Что уж тогда говорить об исцелении больных, воскрешении мертвых, способности накормить толпу пятью хлебами и подобных чудесах, которыми славятся

и политические лидеры опираются на чудо и магические способности, которые им приписывают окружающие. Правитель Гаити Франсуа Дювалье культивировал миф о своей колдовской силе. Однажды, по ходившим в его окружении легендам, Дювалье воткнул

пророки и лидеры религиозных культов? Чудо – фундамент их харизмы. В более примитивных обществах

канского президента Кеннеди. Вскоре тот погиб. Правда, от пули.

Харизматик демонстрирует нечеловеческую вы-

держку и устойчивость. Он никогда, никому, ни в какой

несколько иголок в фигурку, изображавшую амери-

форме не жалуется, о чем бы ни шла речь – о том ли, что ему хочется пить, а рядом нет воды; о том ли, что подвели бизнес-партнеры; о том ли, что у него умер кто-то из близких. Он даже не говорит: «Ой, как жарко!» или: «Какая сегодня отвратительная погода!»

Харизма ущербности и уязвимости

Нам свойственно полагать, что харизматик это непременно положительный герой. Безупречный,

успешный, всеми любимый. Так ли это? Вовсе не обязательно харизматиков любят все. Им достаточно, чтобы им были преданы их последователи, адепты их миссии. Успех — тоже спорная категория. То, что для одного успех, для другого — поражение. А уж безупреч-

ными харизматиков называть и вовсе нельзя.

Люди могут считать харизматика избранным, суперменом не только исходя из его позитивных достижений, но и на основе его особых, поразительных недостатков. Ему не так важно, чем именно выделяться среди других. Главное — выделяться. А ущербность в сочетании с другими аспектами харизматического мифа дает довольно сильный эффект.

С давних времен магнетической притягательно-

С давних времен магнетической притягательностью пользовались горбуны. По средневековым поверьям, горбуну нельзя было отказывать. Считалось, что он владеет тайными знаниями и магическими силами, с помощью которых способен жестоко наказать обидчика. В то же время бытовало и другое поверье, согласно которому прикосновение к горбу приносило удачу. Гюго не просто так вывел Квазимодо горбуном. ненного персонажа, склонного к насмешкам и розыгрышам, непредсказуемого и опасного.

Как считают антропологи, горбатость в древние времена ассоциировалась с принадлежностью к другому миру, миру демонов (о ней, кстати, свидетельствовали в глазах простых людей и другие изъяны, которые мы бы назвали «стигматами», — слишком ма-

ленький рост, рыжие волосы, слепота и так далее). Если изучить народные сказки и поверья, то можно заметить, что появление или исчезновение горба приписывается действию потусторонней силы и сверхъ-

естественных обстоятельств.

Он писал «Собор Парижской Богоматери» в соответствующем культурном контексте и понимал, что горбун – нечто большее, чем просто физически ущербный человек. Фигура горбуна близка к мифологической фигуре трикстера – могущественного и злокоз-

нам им многое сходило с рук. Они могли позволить себе значительную часть из того, чего не мог позволить себе обычный человек. Общество как будто признавало и компенсировало таким отношением свою несправедливость и отвращение, испытываемое к горбатым людям. Как мы видим, в каком-то

В результате настороженного отношения к горбу-

ем свою несправедливость и отвращение, испытываемое к горбатым людям. Как мы видим, в каком-то смысле отношение к горбунам близко к тому, как люди воспринимают харизматических личностей. И нельзя

ются этой харизмой ущербности. Ущербность может выражаться не только в физических увечьях. Это могут быть и другие явные наруше-

исключать, что некоторые лидеры осознанно пользу-

ния здоровья вроде паралича, разбившего Франклина Рузвельта. Стало общим местом говорить о корреляции между малым ростом лидеров и их харизмой. Слишком уж много встречается среди харизма-

тиков людей небольшого роста. Популярная психология объясняет это тем, что человек стремится преодолеть комплекс неполноценности, вызванный недоста-

точным ростом. Он пытается компенсировать этот недостаток, добившись больших достижений в другой области, утвердив свою значительность в иной сфере. А что делать, если с генетикой не повезло? Возможно, так и есть. Но дело не только в этом. Малый

рост у мужчины неизбежно воспринимается окружающими как некоторая ущербность. И в сочетании с другими проявлениями харизматического образа этот минус может, как ни парадоксально, укреплять автори-

тет и влияние.
Порой харизматическое влияние только укрепляется противоречивостью поступков и суждений лидера. «Надо являться в глазах людей сострадательным,

ра. «надо являться в глазах людеи сострадательным, верным слову, милостивым, искренним, благочестивым – и быть таковым в самом деле, но внутрен-

сти харизматика. Возможно даже - о его сверхчеловеческой сути и происхождении. Противоречивость привлекает к фигуре лидера внимание, побуждает людей анализировать его слова, поступки. И самим додумывать миф, наводить несуществующие мосты между противоречивыми доводами и решениями. Первый президент Украины Леонид Кравчук подметил противоречивость фигуры Ельцина: «Он внешне был очень крутой мужчина, вождь, а когда с ним общаешься за обедом, Ельцин – это ненаигранный демократ. Главное в Борисе Ельцине – его противоречивость была заметной, яркой. Есть люди, которые пытаются это скрыть, а он не скрывал. Он был таким, какой он есть». Выдающийся психолог Лев Выготский, исследователь мифологического мышления, в своей «Психологии искусства» описал бинарный аффект – эмоции, которые развиваются одновременно в двух противоположных направлениях. Миф и мифологические образы героя непременно содержат противоречия, бинарные оппозиции. Мифологическая фигура отца вну-

шает и любовь, обожание, почитание – и страх, неуве-

не сохранять готовность проявить и противоположные качества, если это окажется необходимо», – писал Макиавелли. Умение продемонстрировать противоположные стороны натуры говорит об уникально-

достоин его покровительства. Боги в античных мифах одновременно являют невероятную жестокость и нечеловеческое милосердие. Харизматические лидеры тоже опираются на про-

тивоположные эмоции. Чем сильнее эти эмоции выражены, чем больше между ними разрыв – тем вы-

ренность в своих силах, стремление доказать, что ты

ше потенциал харизмы. Образ политического лидера всегда внушает некоторый страх, трепет, благоговение. Страх — это способ ввести последователей в своего рода транс, изменить их сознание. Мы можем любить очень сильно лишь то, чего сильно боимся.

То, что вызывает напряжение, тревогу. Эмоции любви и страха тесно связаны. Этим объясняется и сток-

гольмский синдром, когда заложники так сживаются со своими похитителями-террористами, что закрывают их собой от спецназа и оправдывают впоследствии. Добряк-жизнелюб может нравиться коллегам, но его фигура одномерна. Она не притягивает людей, не зовет за собой.

Если харизматическое влияние опирается на любовь последователей к лидеру, то и здесь противоречивость становится плюсом. Двусмысленного, непредсказуемого боятся. Но у такого человека и больше шансов вызвать к себе особую любовь. Ка-

кая женщина сильнее притягивает мужчин – предска-

но, вторая. Такую же любовь пробуждают к себе и харизматические лидеры, личность которых многомерна, не поддается простому линейному описанию. Свидетельством противоречивости может быть и психологическая ущербность харизматика. Например, неспособность противостоять дурным привыч-

кам и порочным наклонностям. Много курит, пытается бросить, а не удается. Сотни способов перепробовал. В бараний рог любого скрутит, а бросить сигарету не может. Это может быть и истеричность, неумение держать себя в руках. «Вспыльчив, но отходчив» – эти

зуемая, правильная, понимающая? Или стерва, вертихвостка, у которой семь пятниц на неделе? Конеч-

слова мы нередко слышим о бизнес-лидерах, политиках, боевых командирах, криминальных авторитетах. Парадокс: ведь лидер, как считается, должен быть хозяином своих эмоций. А здесь он не только не контролирует их, но полусознательно себя накручивает, да-

же получает от своего гнева извращенное наслажде-

ние — хотя такие проявления несдержанности могут быть и игрой на публику.
Об особой, «харизматической» ущербности может свидетельствовать даже психическое нездоровье лидера. Над поведением Владимира Жириновского

лидера. Над поведением Владимира Жириновского много смеялись, подозревая у него психические отклонения, но это не мешало ему оказывать харизма-

тором, падение с моста, драки в Государственной думе – тоже играет на руку лидеру, помогает ему отличаться от массы.

тическое влияние на значительную часть российского общества. Нестандартное или истерическое поведение с элементами безумия – назначение коня сена-

Харизматическое влияние может опираться и на слабость его обладателя.

человек.

Харизматический лидер – это

который не стесняется своего несовершенства и от этого, как ни странно, выигрывает. Стив Джобс порой откровенно демонстрировал более слабое понимание технических вопросов, чем его разработчики. И, опираясь на это, позволял себе капризничать, требовать невозможного.

В книге Уолтера Айзексона «Стив Джобс» описана

очень характерная для последнего ситуация: «Однажды Джобс заглянул в кабинку к Ларри Ке-

ньону, инженеру, разрабатывавшему операционную

систему Macintosh, и пожаловался, что она слишком долго грузится. Кеньон принялся было объяснять, но Джобс перебил: "А если бы от этого зависела чья-то жизнь, вы бы придумали, как сократить время загрузки на песять секунд?" Кеньон ответил, ито

ла чья-то жизнь, вы бы придумали, как сократить время загрузки на десять секунд?" Кеньон ответил, что постарался бы. Тогда Джобс написал на доске расчеты и продемонстрировал Ларри, что если бы пять

кунд, в год получилось бы около 300 миллионов часов, что равняется примерно 100 жизням, которые в противном случае можно было бы спасти. "На Ларри это произвело впечатление, и через несколько недель он добился результата: система стала загружаться на 28 секунд быстрее", - вспоминает Аткинсон». Просто Джобсу так хотелось - а инженеры, сталкиваясь с силой его харизмы, не могли ему отказать. Генри Форд не стеснялся советоваться со своими инженерами, не стеснялся своей некомпетентности и даже выпячивал ее. Форду хотелось, чтобы двигатель занимал в автомобиле меньше места, чтобы капот был короче. Инженеры возражали, что это невозможно по законам физики. Форд демонстриро-

миллионов человек использовали Мас и каждый день им приходилось бы загружать его лишние десять се-

А вот еще один парадокс харизматического лидерства: уязвимость, гонимость лидера иногда могут усиливать его влияние. Харизма растет, когда последователи лидера узнают, что их кумиру грозит опасность,

вал непонимание и просил сделать хоть что-нибудь. Так и появился V-образный двигатель: сотрудники поняли, что упорство и невежество шефа не преодолеть, легче справиться с естественными законами.

тели лидера узнают, что их кумиру грозит опасность, что его срочно необходимо защищать от врагов. Популярность Емельяна Пугачева строилась на том утвер-

ла. И кто знает, что больше двигало его сторонниками – желание изменить положение дел в России (и собственное положение) или желание восстановить справедливость, вступиться за «цареву кровь»?

Покушения играли на руку и Гитлеру, и Муссолини, и Ленину, и Хусейну, и Каддафи, и другим во-

ждении, что он якобы отвергнутый наследник престо-

ждям. Слухи о провалившихся покушениях раздувались, а близость лидера к гибели неизменно преувеличивалась. Ведь такие истории имеют двойной смысл. С одной стороны, они свидетельствуют, что харизматик успешно прошел через смерть. С другой подчеркивают, что жизнь его по-прежнему под угрозой.

Если никто, как назло, не нападает на героя, то ему приходится создавать видимость опасности, рассказывать о врагах, ждущих возможности нанести удар в спину. Обычно это те же самые враги, что жаждут сорвать выполнение лидером своей миссии. Объявление о врагах, угрожающих жизни харизматика, объединяет его последователей. Они находят в себе новые силы бороться с теми, кто собирается отнять у них будущее.

Иногда харизматику просто везет с врагами и бед-

Иногда харизматику просто везет с врагами и бедствиями. «Новый курс» Франклина Рузвельта облегчил жизнь американцам, пришедшим в уныние после что у Рузвельта и его команды больше нет резервов для оздоровления. Экономика опять заходила в тупик. Рузвельт и его окружение все больше понимали, что стране нужна большая встряска – большая война. Экономику теперь могла оживить только милитаризация. 1 сентября 1939 года в три часа утра зазвонил

телефон. Звонил Уильям Буллит, посол США в Париже, с докладом, что немецкие войска вошли в Польшу. «Ну что же, Билл, – с явным облегчением сказал Рузвельт. – Наконец-то это свершилось. Да поможет

всем нам Господь!»

Великой депрессии. Но к концу 1930-х было видно,

Мистика и реальность: механизм харизматического имиджа

Американский теоретик менеджмента Карл Вейк любит рассказывать историю о венгерском отряде в Альпах (первым ее рассказал чешский поэт Мирослав Голуб). Молодой лейтенант послал группу на разведку, но ее настигла снежная буря. Лейтенант

тий день они вернулись. И рассказали о своем испуге, о том, как чуть было не потеряли надежду, но потом нашли карту и успокоились, решив дождаться окончания бури. С помощью карты они установили, где нахо-

уже мысленно похоронил разведчиков, однако на тре-

дятся и как вернуться в лагерь. Увидев карту, лейтенант был изумлен. На ней были изображены не Альпы, а Пиренеи.
Эта история может служить метафорой для отно-

шений харизматического лидера и его адептов или подчиненных. Харизматик не всегда на самом деле знает, что же нужно делать. Но даже если он и не знает, другие люди непременно должны думать, что у него есть четкий план, а значит, все прекрасно. Важна не цель, а идея цели, представление об этой цели, зафиксированное в умах людей.

Успешный лидерский имидж объясняется не толь-

плекта обстоятельств и событий его жизни и его эпохи. Конечно, любой лидер работает над своей харизмой, заботится о своем имидже. Но наивно было бы думать, будто основатели мировых религий или зна-

ко уникальными качествами, присущими или приписываемыми харизматику. Он зависит от целого ком-

менитых компаний тщательно составляли списки своих уникальных способностей, каждодневно пополняя их новыми пунктами. Многие черты образа, которые харизматики разви-

вают, заданы заранее, определены за них. Они вытекают из их психологии, миссии, борьбы, которую они ведут. Среди таких базовых обстоятельств могут быть и объективные исторические факторы, общественные закономерности, которые от лидера совершенно не зависят. Значительную роль в этом наборе играет и случайное стечение фактов и событий, кото-

волшебным.
Год Дракона у китайцев считается счастливым.

рое обыватель склонен порой считать мистическим,

В Китае верят, что тем, кто родился в этот год, всегда будет сопутствовать удача, богатство, успех и все остальные радости жизни. Американские экономисты Ноэл Джонсон и Джон Най решили проверить легенду.

ноэл джонсон и джон наи решили проверить легенду. Оказалось, что азиаты, чья дата рождения приходится на год Дракона, действительно в среднем чуть лучше образованны и имеют больше шансов на успех. Мистика? Вовсе нет. Вера в превосходство «драконов» сильно распространена в Азии. И благодаря

этой вере людям, рожденным в год Дракона, гаран-

тировано более пристальное внимание. В их успехи и сверхспособности окружающим проще поверить. Более того: как говорят исследователи, более богатые и образованные родители специально подгады-

вают так, чтобы родить ребенка в счастливый год.

Бедным семьям, как известно из других исследований, запланировать рождение ребенка с такой точностью гораздо сложнее. То есть на годы Дракона приходится пик рождений в богатых, успешных семьях. А у детей из таких семей, конечно, больше шансов на бу-

дущий успех. Когда поверье подкрепляется фактами,

верят ему еще больше. Аура успеха вокруг родившихся в удачливый год усиливается. На этом примере видно, как харизматическое лидерство зависит от общественной, политической, экономической ситуации, от распространенной в обще-

стве веры и обычаев. Эти общественные обстоятельства — фон, на котором появляются лидеры. Харизматичность может быть во многом предопределена обстоятельствами рождения, воспитания, образования человека. Харизматическое влияние предопреде-

ляется и попаданием в нестабильную, революцион-

где есть такие люди, поддающиеся мобилизации. В то же время харизматическая личность невозможна без способности действовать, принять решение. Без полномочий и ресурсов, без потенциала влияния на других, без умения задействовать их в своих целях. Эти факторы от объективной ситуации зависят слабо.

ную ситуацию. В место и время, где человек в одиночку способен изменить будущее, где его поступки могут приобрести историческое значение, харизматическую ауру, мистический ореол. Во время, когда люди готовы мобилизоваться ради большой цели. В место,

Бренд харизматика складывается и из других обстоятельств.

Лидер «вбрасывает» в информационное поле события, факты, фразы, которые другие люди смогут повторять и связывать с Стоит выступить с ловкой, уместной репликой в победный для нации день, ярко отреагировать на событие – и тебя запомнят как победителя.

Тут сразу вспоминаются приписываемые Цезарю слова: «Пришел, увидел, победил» или замечание Черчилля: «Будь я буром, надеюсь, что я сражался бы

на поле брани», произнесенное после Англо-бурской войны.

Есть такие примеры и в современном брендинге.

к Олегу Тинькову и его проектам. А некоторые харизматики прославились своим удачным косноязычием тут и афоризмы Виктора Черномырдина («Хотели как лучше, а получилось как всегда»), и оговорки Джорджа Буша и Александра Лукашенко. И конечно, большую роль в этом брендинге хариз-

Например, фраза «Он такой один», использованная в рекламе пива «Тинькофф», надолго приклеилась

матической личности играет мистическая составляющая. Харизматик, как кажется многим людям, излучает что-то непонятное, чуть ли не магическое. Он вхо-

дит в комнату – и все замолкают. Когда он говорит, от него исходит сияние, волны, лучи. Так, полководец появляется перед солдатами и вызывает их ликование. Они чувствуют, как военачальник мгновенно внушает им стремление к победе. Разговоры о лучах и свечении мне приходилось

слышать от довольно здравых и профессионально подкованных людей. Они чуть ли не клянутся, что все это фиксируют органами чувств. Хотя, если расспросить подробнее, действительно ли наблюдается из-

менение пространства, воздушной среды вокруг че-

ловека, - или, например, изучить видеозаписи его выступлений, - то очевидцы приходят к выводу, что в физическом смысле таких явлений не наблюдается. А в каком наблюдается? В психологическом. При выступрациональные, продвинутые люди – испытывают прилив сил, высвобождение психической энергии.

Что на самом деле происходит? Все что угодно.

Возможно, харизматик интуитивно владеет методами

лении харизматика слушатели – даже современные,

введения в транс и подсознательного влияния. Введя людей в состояние транса, он делает им внушение, подталкивает к активации жизненных сил и ресурсов для достижения общей цели. Может быть, он

очень хороший психолог и понимает, что определен-

ные жесты в сочетании с определенным тембром голоса и определенными словами воздействуют на наши глубинные, базовые центры, опять-таки пробуждая нашу внутреннюю энергетику и стимулируя инстинкт, который и есть, в общем-то, корень жизненной энергии.

сти – в возрасте, крепкого телосложения, с низким голосом, – и при его появлении люди робеют, трепещут. Они переносят на него архетип, древний образ отца,

и он вызывает к себе чувства, какие должен вызы-

Может быть, это человек специфической внешно-

вать любимый отец, – комфорта, безопасности, спокойствия. А может быть, этот лидер просто продемонстрировал череду блестящих успехов. И, когда он появляется на сцене, это сразу вызывает у сидящих в за-

ле ассоциацию со сверхуспешностью, с непобедимо-

стью. Это условный рефлекс. Так или иначе, этот аспект харизматического вли-

яния связан с энергетикой лидера. С энергией, которую он накапливает в себе, которой делится с другими людьми, которую высвобождает в окружающих.

Эта энергетика позволяет побеждать, вернуть уверенность в себе, в своих силах. То есть при появлении харизматика с людьми происходит некая трансфор-

обса, написанной Уолтером Айзексоном, упоминается похожий эффект, который люди, окружавшие Джобса, называли «полем искажения реальности». В присутствии Джобса многие не просто вели себя по-дру-

мация сознания и состояния. В биографии Стива Дж-

которые они для себя устанавливали.

Сыграть роль в появлении особого ореола вокруг харизматика могут и необычные имя, фами-

гому. Менялись границы возможного и невозможного,

круг харизматика могут и необычные имя, фамилия, отчество (ведь они говорят о происхождении). Непривычно звучащие слова в действительности проще забрендировать, сделать узнаваемыми. Сначала необычное имя вызывает интерес, удивление, недо-

умение. Люди переспрашивают, переиначивают его на свой лад. А потом имя закрепляется. Многие музыканты и артисты для этого берут псевдонимы. Для некоторых же лидеров важно поменять имя офици-

ально. Например, упомянутый нами предпринима-

тель Василий Бойко, отсидевший несколько лет в заключении, вышел на свободу и добавил к своей фамилии слово «Великий». Харизматическое влияние - это наслоение внешних и внутренних, объективных и субъективных фак-

торов. Одно подкрепляется другим. Лидер должен быть сам уверен в своей миссии, в ее правильности, в ее успехе. Но эта уверенность приходит не только сама по себе и не только путем изучения знаков судьбы. Уверенность в правоте лидера подкрепляет его окружение, его ближайшие сторонники. Зачастую это узкая группа догматичных, а порой и фанатичных функционеров. Они превозносят лидера и не терпят

от них самого харизматика. Окружение харизматика умеет транслировать его позицию массе и транслировать лидеру поддержку массы. Оно обеспечивает сплоченность почитателей и обожателей вокруг лидера и его организации. Вся работа приближенных под-

Ближний круг лидера умеет отгородиться от неприятных поворотов общественного мнения и отгородить

критики ни в свой, ни в его адрес.

крепляет веру адептов в харизматика, убежденность в его непогрешимости, всемогуществе, проницательности и правоте. Эта уверенность подкрепляется и непобедимостью

лидера, сверхуспешностью харизматических поступ-

ных и объективных обстоятельств. Хорошо, если победы следуют одна за другой. Но, если время идет, а успехов не наблюдается, для харизматика крайне важно создать иллюзию побед. В этом все харизматики опираются примерно на один и тот же механизм. Обнаруживается всеоб-

ков. Непобедимость тоже складывается из субъектив-

щая беда, от которой страдает или может пострадать вся партия, вся компания, весь народ, а еще лучше - все человечество. И оказывается, что нынешняя работа лидера сосредоточена именно на том, чтобы преодолеть эту почти неизбежную катастрофу. Когда напряженное ожидание апокалипсиса достигает высшей точки, проблема объявляется успешно решенной. Чаще всего к такому способу поддер-

жать свой авторитет прибегают лидеры религиозных сект и культов. Они успешно предотвращают провозглашенный ими самими конец света. Успешность и непобедимость – один из главных факторов харизматического влияния. «Доказательством того, что успех составляет одну из главных основ обаяния, является одновременное исчезновение обаяния с исчезновением успеха. Герой, которого тол-

па только накануне превозносила, может быть на другой день осмеян ею, если его постигла неудача. Реакция будет тем сильнее, чем больше было обаяние. себе и мстит за то, что поклонялась прежде его превосходству, которого не признаёт теперь», – писал Гюстав Лебон в «Психологии народов и масс».

Для Лебона таким поверженным харизматиком был

Толпа смотрит тогда на павшего героя как на равного

Робеспьер. Он пользовался огромной властью и влиянием, посылая на казнь своих врагов и бывших товарищей. Но как только несколько коллег-революци-

варищей. Но как только несколько коллег-революционеров переменили свое отношение к нему, он потерял и власть, и былой магнетизм. Толпа провожала его на гильотину такими же проклятиями, каких удостаивались его собственные жертвы. «Верующие все-

некогда поклонялись», – заключает Лебон. Но, пока харизматик успешен, пока он продолжает демонстрировать публике свою уникальность, непогрешимость и сверхчеловеческие качества, миф укрепляется, а харизматический образ цементируется. Изменить этот уже сложившийся образ нелегко –

гда с особенной яростью разбивают богов, которым

Нередко выходит так, что лидер на протяжении всей своей карьеры вынужден следовать имиджу, который сформировал еще в молодости. Именно такой ловушки боятся голливудские актеры. Поэтому они все время отправления продуктивния роди.

в каком-то смысле харизматик становится его рабом.

ки ооятся голливудские актеры. Поэтому они все время стараются выбирать разные, не однотипные роли. Впрочем, и харизматическим лидерам под силу избе-

жать этой западни. С другой стороны, устойчивый образ лидера имеет

и свои преимущества. Он в чем-то облегчает жизнь харизматика. От «стигматов», которые закрепились

за харизматиком, никуда не уйдешь. Это признаки объективные, наблюдаемые. А вот уникальность - ка-

чество во многом мифологическое. И если она уже устоялась в воображении окружающих, то любые от-

клонения от сложившегося образа, которые допуска-

ет лидер, будут просто игнорироваться. Или, по край-

ней мере, считаться исключением.

Глава 8. Харизматическая коммуникация



мифа

Харизматическая коммуникация

ющие под началом харизматиков, рассказывают, что настроение, цели, задачи начальника меняются будто по синусоиде. Никогда не знаешь, каким он придет на работу, что скажет – обругает или похвалит. А иногда даже так: придет или нет.

Коммуникация харизматического лидера не позволяет другим предвидеть его реакцию. Модель обще-

ния харизматика как будто сознательно выстроена так, чтобы заблокировать от окружающих процесс его

«Я теперь понимаю: фюрер есть фюрер, конечно, до конца его трудно просчитать. И я не мог его уловить, когда он даже меня снял», — рассказывал бывший министр обороны Павел Грачев о своем шефе, Борисе Ельцине. Непредсказуемость — главная черта коммуникативных моделей, которыми пользуются харизматические лидеры. Многие люди, работа-

размышлений. Но это может быть и интуитивное поведение — внутреннее побуждение сопротивляться попыткам уловить его стратегию, а значит, повлиять на его решения. Тот, кто предупрежден, — вооружен. Харизматик заранее выбивает это оружие из рук своих подчиненных и последователей.

Среди методов насаждения непредсказуемости – внезапное проявление эмоций, неожиданная смена гнева на милость и обратно. Харизматические личности умеют, испытывая одни эмоции, внешне демон-

стрировать совсем другие. Например, говорят с провинившимся сотрудником ласково, хоть в действительности и испытывают чудовищное раздражение. Я не раз видел, как это происходит, когда виновно-

го берут под локоток и говорят тихо, по-доброму: «Ну что же ты, дружок, делаешь?» А у того возникает диссонанс. Ведь он понимает, что допустил оплошность, что начальник раздражен. Но шеф не кричит, не ругается и этим полностью обезоруживает человека. Тот

Когда на нас кричат, когда нам указывают на недостатки, мы начинаем выстраивать оборонительную

просто не знает, как этому противостоять.

линию поведения. Мы находим способы уклониться от удара, переводим разговор на наши достоинства или на недостатки других. Когда же с человеком, который заслуживает порицания, говорят нежно, он не только не может дать значимый ответ – а еще и погружается в зону вины и стыда.

Диссонанс провоцируют радостные известия, донесенные мрачным тоном, или страшные вещи, кото-

рые говорят с улыбкой. Так умел Горбатый из фильма «Место встречи изменить нельзя»: «Ты не бойся — мы тебя не больно зарежем... Чик — и ты уже на небесах». Этим славился и Сталин. Рассказывали, что однажды на приеме генсек разговорился со своей любимой актрисой Любовью Орловой и поинтере-

те, товарищ Александров, Орлова – наше народное достояние. Орлова у нас одна. И если вы ее будете мучить, мы вас жестоко накажем. Мы вас повесим». «За что?» – удивился Александров. «За шею, товарищ Александров», – якобы ответил Сталин. Разумеется, тем же языком светских любезностей. Харизматики умеют сделать так, что вербальные и невербальные сигналы вступают в противоречие,

выбивая почву из-под ног у слушателя. Есть харизматики, способные менять состояния и интонации в ходе

совался: «Почему худенькая? Почему бледная?» Орлова пошутила, что муж, режиссер Григорий Александров, замучил съемками. Сталин ответил: «Запомни-

одного монолога. То похвалят, то поругают, то опять похвалят, то опять поругают. Последователи харизматика цепенеют от этого ритма.

Еще интереснее случай, когда люди, заслуживающие поощрения, вдруг оказываются наказаны. Это тоже классический сталинский метод: человек несет наказание не за то, как выполнил задачу, а за выраже-

литическую ошибку. Или за навязчивость. Или за то, что намекнул руководителю о необходимости поощрения. И наказание может быть суровым, несмотря на высокую результативность в работе. Это работает на непредсказуемость лидера, а значит, препятствует

ние лица, с которым он это делал. Или за старую по-

попыткам других управлять им. Я наблюдал любопытное зрелище в дельфинарии на Кубе. Дрессировщик свистит в свисток, добиваясь от дельфинов, чтобы те прыгнули через кольцо. В руках у него три селедки. Все три дельфина прыгают, и прыгают правильно. После трюка они подплывают к тренеру за наградой. А он поступает неожиданно: одному дельфину – две селедки, другому – одну, а третьему – ничего. Те уплывают. Дельфины прыгают еще раз, и он одному дает селедку, другому – ничего, третьему – две. Или всем по одной. А потом подплывает еще один дельфин, который в трюке не участвовал, и дрессировщик уже ему бросает две селедки просто так, ни за что. Я спросил: в чем же дело? Ненаучный какой-то метод! Дрессировщик объяснил, что если он будет бросать селедку всякий раз, когда дельфин прыгает,

а не он их – прыгать в кольца. И вожак стаи будет объяснять новым дельфинам: «Хотите аттракцион? Дрессированные люди! Видите человека со свистком? Сейчас я сделаю так, что он мне даст селедку!» Но еще страшнее для дрессировщика то, что если он будет давать селедку за каждый прыжок, то дельфины будут прыгать круглосуточно. А если перестанет давать – то они перестанут прыгать. Это они за него

то это они будут дрессировать его давать селедку,

будут решать, когда и как прыгать. Некоторых руководителей персонал, к сожалению, натренировал давать им селедку. Механически поощрять за заслуги и наказывать за провинности. А ха-

ризматический лидер может иногда произвольно пойти вразрез с логикой. Но этот «зигзаг» его харизму не только не разрушает, а даже укрепляет, когда он поощряет за ошибки и наказывает за заслуги. Сотрудник

докладывает: «Выполнил план на 110 %». «И ты гордишься этим?! – кричит шеф. – Это, по-твоему, успех? Это все, на что ты способен?» Тот выходит из кабинета и понимает, что на самом деле можно было и на 120, и на 130 процентов план выполнить. И в следующий раз ставит планку выше.

Один крупный автодилер пролетел с большой, се-

рьезной сделкой, которой добивался около полугода. Сибирский завод планировал закупить 60 внедорожников, но сделка сорвалась из-за глупости и невежливости простого продавца. Тот позволил себе сделать замечание одному из топ-менеджеров завода —

как раз тому, который отвечал за закупку машин. Этот топ-менеджер, мол, слишком сильно хлопнул дверью. Продавец потом оправдывался, что клиент не был похож на руководителя: одет просто, выглядит неаккуратно. А покупатель обиделся и отдал заказ на 60 машин конкурирующему дилеру.

месте оказался один из топ-менеджеров, то наверняка получил бы адекватное своему рангу порицание. Выговор, лишение бонуса, возможно даже, увольнение. Но с продавцом такие меры бессмысленны: его участок работы просто несоразмерен с масштабом сделки на пару миллионов долларов. Сделку не вернешь, а вот харизма лидера на кону. Глава компании понял, что нужно нестандартное решение. И рас-

сказывают, что он повысил незадачливого продавца

в должности.

Узнав о провале сделки, глава компании вызвал к себе провинившегося продавца. Провожая того, коллеги уже мысленно с ним прощались. И если бы на его

Вся компания впала в транс. А руководитель объяснил: я потратил миллионы долларов на тренинг по коммуникации для этого сотрудника. Что же с ним после этого делать? Конечно, повысить. Продавца назначили менеджером, пусть и на не очень ответственную позицию. И глава компании, по легенде, сказал ему: если ты на новой позиции сделаешь ошибку, я тебя накажу сразу и за эту ошибку, и за ту. Как расска-

но висит дамоклов меч – угроза расплаты за миллионный провал.
Подобные эксцентричные поступки быстро порож-

зывают коллеги, тот и не думает увольняться. Работает с жаром, «носом землю роет». Над ним постоян-

урок ты вынес, говорит!» Поведение, которое кажется неадекватным для обычного менеджера, в образ харизматика может вполне вписаться. Оно дополняет другие его странности и чудачества, подчеркивает уникальность его имиджа.

дают легенды. Человек выходит из кабинета и говорит: «Босс наш – просто сверхчеловек! Я подвел его, а он не огорчился, только обрадовался. Отличный

Однако трудно было бы считать такие выходки рабочим инструментом харизматика. Иногда они, будучи исполнены с чувством, повышают харизматическое влияние руководителя. Но смысл таких выступ-

лений – именно в их случайности и произвольности. Если все будут знать, что за хорошую работу начальник карает штрафами, а за ошибки выдает бонусы,

бизнес быстро развалится.

Лидер как оратор

Далеко не любому харизматическому лидеру по душе такая игра на эмоциях. Однако что наверняка общее для харизматиков – это ораторские навыки. Хороший лидер не может быть плохим оратором. Его харизма непременно проявляется в коммуникации. И наоборот, хороший оратор на время выступления получает власть над аудиторией: заставляет ее испытывать определенные чувства, даже подталкивает к нужным действиям. Это эффект ситуативной харизмы. А поскольку между ораторством и харизмой наблюдается столь сильная связь, мы можем попытаться, опираясь на биографии и речи известных лидеров, выделить самые типичные и распространенные черты харизматического выступления.

Для харизматического оратора очень важны истории. Он мастер рассказывать байки и басни, случаи из жизни, которые иллюстрируют его доводы лучше любой статистики. Харизматики — естественные мастера сторителлинга, специального метода обучения и убеждения с помощью рассказывания историй (одним из основателей этого метода был консультант и оратор Дэвид Армстронг). Ведь задача лиде-

ра – транслировать последователям цель, довести ее

вычайной значимости, желание идти к ней, осознание собственной полезности для лидера и для решаемой сверхзадачи. Харизматик умеет заинтриговать толпу своими историями. Причем самый частый объект его рассказов – он сам, его биография, то, что он слышал и с чем столкнулся. Его выступления часто начинаются с историй или ставят историю в центр разговора. Харизматические выступления часто проходят в жанре проповеди. Это речь, спущенная до уровня аудитории – и одновременно поднимающая аудиторию до уровня оратора. Это призыв что-то сделать, что-то изменить в себе. «Покайтесь, ибо при-

до них в понятной форме, на понятном языке. И зажечь этой миссией. Зародить в них ощущение ее чрез-

раз Христа во многом был создан его пропагандистской работой, вестью, которую он нес людям. И его примеру, описанному в Евангелиях, следовали многие харизматики других эпох, от французских революционеров до Герцена и Ленина. Харизматические выступления — обычно личные и эмоциональные. Харизматик не просто рассказыва-

близилось Царство небесное». Харизматический об-

ет историю или излагает факты, а сообщает о них через призму собственного авторского осмысления. Он много говорит о личном впечатлении, о своем отношении к вещам. Он говорит о своей страсти и о том,

как он сам заражен поставленной целью.

Обращение Гитлера к немецкому народу в связи с началом войны против СССР начиналось со слов:

«Одолеваемый тяжелыми заботами, я был обречен на многомесячное молчание. Но теперь настал час, когда я наконец могу говорить открыто». И далее: «Сознавая свою ответственность перед своей сове-

стью и перед историей немецкого народа, я счел возможным не только заверить эти страны [Литву, Эстонию, Латвию, Финляндию, Бессарабию, Украину] и их правительства в лживости британских утверждений, но и, кроме того, специально успокоить самую силь-

ную державу Востока с помощью торжественных заявлений о границах сфер наших интересов. Национал-социалисты! Вы все, конечно, чувствовали тогда,

что этот шаг был для меня горьким и трудным». И далее: «Я сделал это с тяжелым сердцем. Причина понятна: если Германский рейх дает гарантию, это означает, что он за нее ручается. Мы не англичане и не евреи».

У Черчилля в Фултонской речи были такие слова:

«Во время заключения Версальского договора я был министром и близким другом г-на Ллойд Джорджа, который возглавлял делегацию Великобритании в Версале. Я не соглашался со многим из того, что было там сделано, но у меня отложилось очень яркое впе-

могущей. Сегодня я не вижу и не чувствую такой уверенности и таких надежд в нашем измученном мире. С другой стороны, я гоню от себя мысль, что новая война неизбежна, тем более в очень недалеком будущем. И именно потому, что я уверен, что наши судьбы в наших руках и мы в силах спасти будущее, я считаю своим долгом высказаться по этому вопросу, бла-

го у меня есть случай и возможность это сделать».

А президент Кеннеди в инаугурационной речи сказал: «В долгой мировой истории лишь немногим поколениям в час величайшей опасности была дарована роль защитников свободы. Я не уклоняюсь от та-

чатление от ситуации того времени, и мне больно сопоставлять ее с нынешней. Это были времена больших ожиданий и безграничной уверенности в том, что войн больше не будет и что Лига Наций станет все-

кой ответственности — я ее приветствую. Я не верю, что кто-то из нас согласился бы поменяться местами с любым другим народом, с любым другим поколением. Энергия, вера, преданность, с которыми мы беремся за эту попытку, озарят нашу страну, всех, кто служит ей; отблеск этого пламени поистине может

При этом лидер-оратор выступает еще и в роли педагога, ментора, наставника. Это такая модель коммуникации, в которой харизматик учит или поучает

озарить весь мир».

но». Он может быть ровесником тех, кто сидит в аудитории, может быть моложе их. Но он транслирует им впечатление, будто обладает более обширным жизненным опытом. Этот опыт легитимизирует его слова

и его призывы.

других. Он знает, как нужно поступить, «как правиль-

ниях ощущение беседы, живого разговора, живой речи. Как правило, он не пользуется бумажками и конспектами, редко обращается к презентациям и слайдам. Он концентрирует внимание аудитории на себе, на своем лице, своих жестах, движениях. Он добивается зрительного контакта со слушателями.

Харизматик стремится создать в своих выступле-

на своем лице, своих жестах, движениях. Он добивается зрительного контакта со слушателями.

И при этом сами выступления харизматика — по крайней мере важные — хорошо срежиссированны. У них есть свои законы: непременное вступление, нарастание напряжения, кульминация и финал. Они

приобретают форму профессиональных театрализо-

ванных представлений. И, как всегда бывает в театре, они обычно являются результатом серьезных репетиций. Стив Джобс повторял свои знаменитые презентации — на первый взгляд, весьма непринужденные выступления, — пока в точности не добивался желаемого эффекта. Гитлер и Черчилль репетировали важные речи часами, сидя или стоя перед зеркалом. Чер-

чилль потратил много усилий на то, чтобы смягчить

Выступления харизматиков заряжены энергией, даже демонстрируют ее избыток. Чтобы уметь про-изнести пять, десять речей за день и продолжать за-

ражать своей целью слушателей, харизматикам нужна недюжинная физическая подготовка. В «Сказании о Мамаевом побоище» говорится о том, как Дмитрий Донской «зажигал» войска в ночь перед Куликовской

дефекты речи – неправильное произношение звука

«с» и заикание.

битвой:

от мала и до великого! Уже, братья, ночь наступила, и день грозный приблизился — в эту ночь бдите и молитесь, мужайтесь и крепитесь, Господь с нами, сильный в битвах. Здесь оставайтесь, братья, на местах сроих, боз сматеция. Каждый из вас пусть топорь из

«Окончив молитву и сев на коня своего, стал он по полкам ездить с князьями и воеводами и каждому полку говорил: "Братья мои милые, сыны русские, все

своих, без смятения. Каждый из вас пусть теперь изготовится, утром ведь уже невозможно будет приготовиться"».

Перед самой битвой князь опять объехал свои полки и говорил: "Отцы и братья мои, Господа ради сражайтесь, и святых ради церквей и веры ради христи-

жайтесь, и святых ради церквей и веры ради христианской, ибо эта смерть нам ныне не смерть, но жизнь вечная; и ни о чем, братья, земном не помышляйте, не отступим ведь, и тогда венцами победными увенХаризматики могут быть жесткими, бескомпромиссными ораторами, не склонными к особой корректности. Это не вежливые презентации, в которых находится место для благодарности в адрес каждого,

кто проходил мимо во время работы над слайдами. Речь лидера бьет под дых, кружит голову, подрывает сложившиеся представления. Она может быть скандальной и для кого-то обидной. Это выступление, ста-

чает нас Христос Бог и спаситель душ наших"».

вящее слушателей в ситуацию конфликта с реальностью. Дмитрий Донской заканчивал призыв готовиться к бою с татарами такими словами: «Гости наши уже приближаются, стоят на реке на Непрядве, у поля Куликова изготовились к бою, и утром нам с ними пить

общую чашу, друг другу передаваемую, ее ведь, друзья мои, еще на Руси мы возжелали. Ныне, братья, уповайте на Бога живого, мир вам пусть будет с Христом, так как утром не замедлят на нас пойти поганые сыроядцы».

Все помнят предвоенную речь Черчилля: «Мы пойлем до конца, мы булем сражаться во Франции, мы булем по конца, мы булем сражаться во Франции, мы булем по конца.

дем до конца, мы будем сражаться во Франции, мы будем сражаться на морях и на океанах, мы будем сражаться с возрастающей уверенностью и растущей силой в воздухе. Мы будем оборонять наш Остров, чего бы это ни стоило. Мы будем сражаться на побережье, мы будем сражаться в пунктах высадки, мы будем сражаться на полях и на улицах, мы будем сражаться на холмах. Мы не сдадимся никогда». Темп речи харизматика отличается от обычного

разговора. Хотя единую модель здесь обнаружить трудно. У многих харизматических лидеров речь довольно медленная. Они делают большие паузы, а во время выступлений на сцене не слишком активно

двигаются. Им важно, чтобы их фигура была центром притяжения. Сталин, как известно, выступал очень сдержанно. Фидель Кастро выступал неторопливо, давая своим словам дойти до аудитории и закрепиться в сознании, но говорил театрально, раскатисто, играя модуляцией своего голоса.

С другой стороны, встречаются и успешные харизматические ораторы вроде Гитлера, яростно жестикулирующие, кричащие, брызгающие слюной. Совсем

не сдерживается в своих выступлениях Жириновский – наоборот, именно на несдержанности, на своих криках, доходящих до истерики, он и строит выступления. Николя Саркози тоже склонен говорить энергично, эмоционально, размахивая руками и постоянно двигаясь.

Харизматический оратор – не ловкий

Харизматический оратор – не ловкий болтун или умелый продавец. Ему необходимо умение «продавать» свои идеи, однако

он не разговаривает на языке выгоды, а заражает слушателей своей миссией и своей индивидуальностью. Аудитория харизматического лидера должна понять, что перед ней необычный, уникальный человек.

Речь харизматика может быть полна особых слове-

чек и выражений, которые не встречаются ни у кого другого. Или, по крайней мере, не встречаются в таком же контексте. Они могут указывать на его особое происхождение, особые факты биографии или его особую идеологию. На индивидуальность работает и специфическая жестикуляция. Она может быть неловкой или забавной. Главное, чтобы она соответствовала его образу, говорила аудитории, что перед

Лидер может даже страдать дефектами речи или демонстрировать сильный акцент. Эти обстоятельства намекают на уникальность его биографии. Дефект может быть связан с болезнью, даже со столкновением со смертью. Акцент – типичное проявление «харизмы чужака». Здесь сразу вспоминаются ель-

ней цельная личность.

цинское «понимаешь», неправильно расставленные ударения у Горбачева (начать, добыча и мышление), сталинский акцент или коверкание смысла и речевые ошибки у Буша-младшего и Черномырдина. Харизматику нужно, чтобы его понимали, но не требуется иде-

ально гладкая, красивая речь. Индивидуальность бе-

рет верх.

Харизма и эпатаж

Лидер должен уметь удивить своих адептов и по-

тенциальных сторонников. Харизматическому поведению, как правило, сопутствует театральность. Лидеру не мешает быть мастером эпатажа, если только речь идет о демонстрации не богатства и испорченности, а силы духа, воли, оригинальности мышления, твердости и так далее.

Русский генерал и поэт Денис Давыдов в молодости оказался в гусарском полку в Подольской губернии. Жизнь гусаров, была, как и положено, разгульной и веселой, однако за весельем Давыдов чуть было

не пропустил первую войну с Наполеоном. Его полк в войне не участвовал. Давыдов страшно завидовал своему брату, успевшему прославиться на поле боя и даже побывать в плену. Он добрался до гостиницы, где жил главнокомандующий русской армии фельдмаршал Каменский, проник в его номер и потребовал, чтобы старик отправил его на фронт. Через неделю Каменский сошел с ума и был снят с поста. По-

Некоронованный король эпатажа – владелец брен-

адъютантом Багратиона.

шли слухи, что виной всему – ночной визит Давыдова. О нем узнали при дворе, и вскоре Давыдов стал

же запустил по соседству дирижабль с огромной надписью «У ВА не встает!». Это разрушает шаблоны, приводит окружающих в состояние транса, внушает им, что перед ними сверхъестественная и сверхуспешная фигура, которой дозволено практически все. За то время, что Чичваркин руководил «Евросетью», в интернете не раз оказывались его скандальные письма к сотрудникам («Конкуренты должны стать нам ниже пояса»; «Не надо ЖРАТЬ в подсобках. Салон связи – не плацкартный вагон»; «Если у тебя нет продаж – ты говно!»; «Всем гордым и независимым мудакам место в джунглях»). Кто-то думает, что Чичваркин не знал, что письма попадут в сеть? Естественно, знал. Для

Бизнес-тренер Владимир Тарасов рассказывает историю о харизматичном директоре кондитерской фабрики, который решил пройтись по цехам. Чтобы

того и писал.

да Virgin Ричард Брэнсон. Представляя напиток Virgin Cola в 1998 году, Брэнсон проехался по улицам Нью-Йорка на танке и подорвал логотип Coca-Cola. За два года до того, презентуя прессе свадебные салоны Virgin Brides, Брэнсон сбрил бороду, накрасил лицо и надел свадебное платье. А узнав о том, что у его конкурента British Airways возникли трудности с возведением Лондонского колеса обозрения, Брэнсон тут

Открывает вторую. Неправильно. Третью. Неправильно. С каждой новой коробкой лицо его мрачнеет. И что же он делает дальше? Выписывает штраф виновнику? Нет, это было бы нехаризматично. И масштаб по-

ступка не лидерский. Он бросает себе под ноги кипу коробок и топчет их с криками: «Разве я годы положил на то, чтобы люди ели, как свиньи?!» Затем бросается вон из цеха, впрыгивает в машину и — три дня отсутствует. Обеспокоенные замы находят его — осунувшегося, небритого, угрюмого — в охотничьем домике. Уговаривают вернуться. Первый день шеф никого не

чем-то себя занять, шеф открывает одну из конфетных коробок. Конфеты уложены в ней неправильно.

к поразительному эффекту. История моментально облетела предприятие, обрастая новыми и новыми подробностями. Работники конвейера укладывают конфеты чуть не со штангенциркулем, над ними парит коршуном начальник смены. Отдел кадров перетряхивает документы персонала и готовит срочную атте-

Небольшая любительская постановка привела

принимает. Затем постепенно отходит.

вибрация конвейера. И это все благодаря короткому спектаклю!
Была ли это спонтанная реакция? Возможно, но вряд ли. Актерское мастерство в реальной жиз-

стацию, технологи проверяют, не виновата ли в браке

принял тур именно в этот цех. Возможно, до директора случайно дошла информация от покупателей, что конфеты уложены не так, как нужно. А в охотничьем домике пожить денька два-три давно мечталось. Интуиция подсказала шефу именно такую модель поведения.

И он, конечно же, понимал, что прием сработает, — он знал, что уже внушил подчиненным любовь к се-

бе. Истерики, выпады любимого человека вызывают у нас обеспокоенность, желание чем-то помочь или хотя бы умиление. А вот «закидоны» того, кто нам безразличен, вызывают лишь раздражение. Поэтому театральность работает, действует, пока живет сам

ни. Это не значит, что герой оставался спокоен и все сымитировал. Ведь и актеры смеются и рыдают понастоящему. И не исключено, что неспроста он пред-

миф о лидере. Когда же он начинает разрушаться, яркие, эпатажные поступки могут вызвать обратную реакцию.

Еще один скандальный российский предприниматель – также уже упоминавшийся Сергей Полонский. В апреле 2008 года Полонский запустил рекламную кампанию, одним из слоганов которой был «Мстите

лично мне, если моя компания вас разочарует». В октябре того же года Полонский обещал съесть свой галстук, если цены на недвижимость его компании

пись с одного из заседаний совета директоров Mirax, где Полонский в бешенстве швырнул в стену телефоны нескольких топ-менеджеров и тут же удалился. Однажды Полонский с видеокамерой преследовал задевшего его журналиста, а потом выложил ви-

део в интернет.

жих записал на видео.

Mirax не вырастут на 25 % за полгода. Цены не выросли. Обещание свое Полонский выполнил. Правда, лишь отчасти и через три года. В интернете есть за-

К провокациям склонен и руководитель социальной сети «ВКонтакте» Павел Дуров. Когда крупный акционер «ВКонтакте» — Mail.ru Group — пытался завладеть контрольным пакетом сети, Дуров публично назвал Mail.ru трэш-холдингом. Он вывесил в интернете фото, где показывает акционеру средний палец. Много шума наделала еще одна акция Дурова: он с коллегами высунулся из окна своего офиса и стал разбрасывать пятитысячные купюры. А реакцию прохо-

К провокациям ради распространения своей веры прибегали, разумеется, многие религиозные деятели. В частности, скандальными акциями изобилует жиз-

неописание Христа. Он, если верить первоисточникам, врывался в храмы, переворачивал столы, разбрасывал деньги по полу, выпускал из клеток жертвенных голубей, выставленных на продажу, изгонял другие ветхозаветные законы и обычаи. Хулиганил, в общем. Эпатаж может проявляться и в явной жестокости.

Лидер террористов укрепляет власть благодаря своим зверствам и готовности переступить общеприня-

из храма торгующих, вступался за блудницу, нарушал

тые нормы. Гаитянский диктатор Франсуа Дювалье собственноручно пытал заключенных в главной тюрьме страны. Стив Джобс, как ходили слухи (точных подтверждений, правда, не имеющие), мог уволить чело-

тверждении, правда, не имеющие), мог уволить человека, который ехал с ним в лифте и проявил себя не идеальным образом.

Петр I лично казнил участников восстания московоким отрадовимих должем 1609 года, устранявая адис

Петр I лично казнил участников восстания московских стрелецких полков 1698 года, устраивал злые шутки над боярами, не смевшими ничего ему возразить. Князь Куракин писал в «Гистории о Петре I и ближних к нему людях»: «Ругательство началось

знатным персонам и великим домом, а особливо кня-

жеским домом многих и старых бояр: людей толстых протаскивали сквозь стула, где невозможно статься; на многих платье дирали и оставляли нагишем; иных гузном яицы на лохани разбивали; иным свечи в проход забивали; иных на лед гузном сажали; иных в проход мехом надували, отчего един Мясной, думной

дворянин, умер».

Коммуникация – значительная, если не

основная часть жизни любого харизматика. И это самая управляемая, самая просчитываемая ее часть. Хороший коммуникатор — это зачастую и харизматическая личность. В моменты удачной коммуникации харизматическое влияние приобретают, пусть временно, даже не самые выдающиеся лидеры.

А поскольку мастерством коммуникации вполне можно овладеть, становится объяснимой иллюзия, что харизма сводится главным образом к имиджу и умению выступать. Конечно, это большая ошибка, обрушившая карьеры многих талантливых людей. Харизма оказалась более зыбкой и гораздо менее управляемой, чем им казалось.

Глава 9. Лидер создатель ритуалов



Особая позиция лидера и его способность

ющего последователей послушно двигаться к цели, требует от харизматика особых навыков и усилий. Прежде всего – способности зажечь людей идеей и целью. Образ лидера, его биография и опыт,

его собственные действия помогают склонить других к беззаветной любви и преданности. Встреча с хариз-

Создание общности, единого видения, побужда-

матиком производит впечатление, даже шокирует – и лишает людей необходимости задумываться над его поведением, подвергать его сомнению. Харизматический лидер умеет заставить верить в себя и ветический производительного в производительного в производительного в производительного в производительного в принага производительного в при в при в при в приментельного в при в

тический лидер умеет заставить верить в себя и верить себе.
Однако харизматические личности пользуются своим необычайным влиянием не только для того, чтобы добиться своих целей, но и чтобы достичь их са-

мым экономным путем. Сохранить личные ресурсы.

Чтобы не тратить их на преодоление сопротивления, харизматик насаждает шаблоны поведения для своих последователей. Когда люди действуют по шаблону, они в большинстве случаев не испытывают стремления оспорить его, отойти от него, усомниться в выполняемых приказах. Чтобы застолбить такие шаблоны

в сознании, харизматики и их организации пользуются разного рода лозунгами, эмблемами, гимнами, флагами, символами. Это внешние образы, которые толпа подхватывает и воспроизводит. Той же цели слу-

ющие жизнь и личность харизматика. Что такое ритуал? Предложу собственное определение: это церемония, состоящая из набора дей-

жат и специфические обряды, ритуалы, часто окружа-

ствий, повторяющихся в определенной последовательности, в соответствии с заданным порядком. Большинство ритуалов для того и создаются, чтобы их можно было воспроизводить бесконечное чис-

ло раз. В ритуалах недопустимы сюрпризы и новые трактовки. Возможны мелкие отклонения, но, по большому счету, ритуальные действия всегда одинаковы. И люди, исполняющие ритуал, строго контролируют правильность его отправления.

Ритуалы многообразны, но в их содержании всегда есть нечто общее. Как правило, это повторяемое, театрализованное, специально обставленное переживание определенного момента, имеющего особую важность для племени, народа или организации. Это может быть момент прошлого: историческая побе-

да, рождение основателя нации или религии. Или его смерть и возрождение. Или символически значимый этап его жизни – посвящение, присвоение нового имени, выяснение своего предназначения. Это может быть момент основания компании или смены профиля ее деятельности. Это может быть и момент буду-

щего, репетиция того, что случится, когда общность

участники берут на себя четко прописанные роли, надевают маски.

Впрочем, ритуалы могут быть и импровизированными, и даже разовыми, но сохраняют при этом свой символизм. Бывший министр обороны при Ельцине

Павел Грачев рассказывал, как закрепился ближний

людей достигнет своей цели. Ритуал – это игровое изображение того или иного момента, при котором

круг президента: «Когда Россия фактически получила свою независимость в августе 1991-го, после этих событий мы собрались у него, пошли в лес. Человек шесть-семь было. Борис Николаевич сам предложил: "Давайте брататься. Я вас в жизни никого не ки-

ну, и давайте клясться на крови". Взяли нож, порезали друг другу руки, лизали кровь…» О подобной клят-

ве рассказывал бывший охранник президента Александр Коржаков, но других свидетельств о подобном братании с участием Ельцина пока не обнаружилось. В чем назначение ритуала? Разумеется, он дает чувство локтя, единения. Это переживание объединяет людей на пути к сверхзадаче, которая перед ними

стоит. Оно не дает человеку почувствовать свою инаковость, претендовать на особое положение. Ритуал утверждает однородность тех, кто его исполняет. Он закрепляет корпоративные или религиозные нормы.

Когда человек находится в измененном состоянии со-

ляться этим нормам, трудно ставить их под сомнение. Он принимает их и испытывает облегчение. Ритуал позволяет насаждать корпоративную и политическую

знания, под властью ритуала, ему трудно сопротив-

идеологию, ощущение принадлежности к группе. Он закрепляет в сознании общие цели, открывает перед людьми понимание пути, принадлежности к истории. Соединяет для них прошлое и будущее.

У примитивных племен ритуалы – это одна из главных форм совместного бытия. Ритуалы организуют и упорядочивают жизнь группы или племени, позволя-

ют отмерять время в условиях, когда линейной шка-

лы времени еще не существует. Они регулируют многие события и аспекты в жизни племени, от брачных отношений до сбора урожая. Они обеспечивают связь с богами, предками и иными потусторонними покровителями, а в конечном счете — чувство безопасности и защищенности от внешних угроз.

Эти и подобные им эффекты ритуала могут и сегодня играть большую роль для отдельной организа-

ции или для нации. Главный практический смысл ритуала в контексте харизматического влияния состоит в том, что ритуал приводит участников в нужное настроение, задает правильные ожидания. Он приучает людей совершать предписанные действия беспреко-

словно. Автоматически. Не задумываясь над их смыс-

шущие на празднике урожая, хиппующие менеджеры, приехавшие на фестиваль «Горящий человек» в пустыне Невады, чтобы раздеться догола и расширить сознание, или молодожены, венчающиеся в церкви, не задаются вопросом, почему они так делают. Они пришли – и этого достаточно. Это-то и есть самое важное для харизматика.

лом и не пытаясь объяснить их себе. Туземцы, пля-

Ритуал как будто снижает уровень интеллекта последователей лидера — или, во всяком случае, их умственную активность. Еще Гюстав Лебон заметил, что люди в своей высшей нервной деятельности отличаются друг от друга, но в части базовых мысли-

тельных процессов практически идентичны. В толпе различия исчезают, а базовые процессы усиливаются ввиду их однонаправленности. «Исчезновение сознательной личности, преобладание личности бессо-

знательной, одинаковое направление чувств и идей, определяемое внушением, и стремление превратить немедленно в действия внушенные идеи — вот главные черты, характеризующие индивида в толпе, — писал Лебон. — Он уже перестает быть самим собой и становится автоматом, у которого своей воли не су-

ществует. Таким образом, становясь частицей организованной толпы, человек спускается на несколько сту-

пеней ниже по лестнице цивилизации».

мелких предпринимателей, ученых, ведет себя совершенно дико, на базовом уровне, с минимумом осмысления действительности. То же самое происходит на войне. И примерно того же эффекта добиваются харизматические личности, учреждающие ритуалы. Именно поэтому харизматики, как мы уже не раз замечали, чаще встречаются в религиозных, военных и криминальных организациях, где ритуальное действие имеет высокую ценность, а интеллектуальному осмыслению отводится не так уж много пространства. Эти структуры настроены на выживание в экстремальных ситуациях. В этих ситуациях более эффективны те коллективы, которые выполняют распоряжения, не обдумывая их. И по той же причине ритуалы часто имеют мистическую, магическую подоплеку. С их помощью проще «вбить» в умы представление, что харизматический лидер - не просто талантливый руководитель, но десница Божья, посланник небес. Более того, ритуал как будто даже сопротивляется

Толпа футбольных фанатов, состоящая из студентов, трубопроводчиков, менеджеров среднего звена,

попыткам проникнуть в его суть и мотивировать его. Он лишен рационального объяснения. Ритуал может быть смешон. Он может быть абсурден. Его форма может не выдерживать никакой критики. Последовательность ритуальных действий, на взгляд посторон-

яснить лишь антропологи и знатоки древних текстов. Но для людей, выполняющих ритуал, эти объяснения не будут иметь никакого практического смысла. Последователи харизматического лидера выполня-

него человека, может быть произвольной. Истинное предназначение и происхождение ритуала могут объ-

ют предписанные им ритуалы многократно и тщательно. Выполняя ритуальное действие, они живут в особом пространстве мифа со своими координатами и своей системой смыслов. Со своей игровой, мифологизированной целью, которую и преследуют

участники ритуала. Дело не только в автоматизме, но и в эмоциональном отклике, который вызывают ритуальные действия. Ритуал должен быть приятен для тех, кто его исполняет. Он может вызывать страх или дрожь,

но при этом и радость предвкушения. Ожидание ритуала, подготовка к ритуалу всегда обставляется осо-

бым образом. Это тоже часть ритуала, обеспечивающая правильные ожидания участников, задающая правильные эмоции. Они должны хотеть совершать ритуал, ждать этого. Если ритуал лишается эмоциональной окраски и превращается в ненавистную ру-

тину, он перестает работать. А авторитет лидера и си-

стемы разрушается. Удовольствие от проведения ритуала заложено рая во время ритуала может казаться вполне реальной.

Каким образом ритуал питает харизму? Харизматическое влияние, как мы уже знаем, укрепляет авторитет лидера, побуждает к беспрекословному подчинению. Оно снижает критичность в отношении к лидеру. Оно придает обоснованность его поступкам, которые в других условиях показались бы странными, непри-

ятными. Бывают ситуации, когда слишком долго объяснять, зачем нужно выполнить то или иное действие. Бывает, что объяснить это невозможно. Надо просто

сделать.

в саму его процедуру. Люди, исполняющие ритуал, способны испытывать наслаждение от того, насколько точно им удалось воспроизвести заданную последовательность действий. Тщательное, старательное выполнение программы вознаграждается одобрением окружающих, коллег, товарищей. Оно поднимает настроение и дух, вводит в определенное состояние. Приближает к той самой мифологической цели, кото-

ношение к поступкам и распоряжениям руководителя. Таким образом, задача ритуала — поддерживать лидерство в актуальном состоянии. Ритуалы поддерживают влияние лидера на тот случай, когда ему понадо-

Под влиянием ритуалов подчиненные берут за правило именно такое, не предполагающее сомнений от-

часто они связаны с символическим, а то и с реальным прохождением через смертельно опасную ситуацию. Подростки, посвящаемые в мужчин, проводят долгое время без еды или участвуют в испытаниях, рискованных для жизни и здоровья. Они вступают в схватку с диким зверем, делают на коже надрезы, вбегают в объятый пламенем дом, чтобы забрать от-

туда символические предметы. Индейские племена в Бразилии во время инициации надевают подросткам на руки «варежки», внутри которых – хищные муравьи. Такой ритуал может кончиться параличом конечностей. В племенах Океании ритуал взросления,

Возьмем племенные ритуалы инициации. Очень

человеку, который их совершает.

бится что-то сделать, а чаще что-то потребовать. Когда человек получает приказ от харизматической личности, тогда ритуал и вступает в действие. Исполнение приказа тоже становится частью ритуала. Никаких пояснений не нужно. Иди и сделай. Любой ценой! От подчиненных или адептов требуется способность моментально совершать самые дикие и опасные действия. Даже такие, которые могут навредить самому

бывает, обязывает молодого человека оседлать акулу или в одиночку убить ее.
Способность пойти на такой риск противоречит врожденному человеческому стремлению выживать.

тывать. Такое воспитание и обеспечивают ритуалы. Церковь, армия, монашеские ордена – кузницы исполнительского мышления. Они с помощью догмати-

Поэтому ее необходимо долго и неуклонно воспи-

ки, тренировки, ритуалов насаждают образец поведения: быстро сделать, а уже потом задаваться вопросом: «Зачем?» Или вообще не задаваться.
В современных организациях тоже немало ритуа-

лов, связанных с опасностью для жизни или подразумевающих такую опасность. Ритуалы посвящения в число верующих, воинов или членов братства тоже проводят человека через смерть. Хотя обычно это столкновение со смертью – символическое.

В процессе посвящения в христиане централь-

ную роль играет утопление и последующее «воскрешение», начало новой жизни. Принятие монашества предполагает «снятие головы» — пострижение. В иудаизме и мусульманстве новообращенные сталкиваются с отсечением кожи на детородном органе.

символическое избиение пряжкой солдатского ремня. Моряки-подводники, проходящие инициацию, должны выпить забортной воды и коснуться лбом качающей-

В армии один из ритуалов посвящения в «деды» -

выпить заоортнои воды и коснуться люом качающеися под потолком кувалды. Риск для жизни немалый, если не усвоить простые правила поведения во время ритуала. зательный атрибут ритуалов инициации, особенно если речь идет о корпоративных практиках. Все новые сотрудники одного российского рекламного агентства уже несколько лет проходят важный для всей компании ритуал — посвящение в «хорошисты». Не буду

описывать его в деталях, однако скажу, что новообращенным приходится выпить залпом приличную порцию водки. (Кстати, и в этом можно увидеть символи-

Впрочем, смерть – хотя и важный, но все же не обя-

ческое прохождение через смерть – но не станем этого делать.)
Одна сотрудница отказалась от участия в ритуале, объяснив, что водку не пьет. Посвящение она не прошла, несмотря на настоятельные призывы коллег. Это никак не повлияло ни на ее зарплату, ни на соцпакет, ни на круг обязанностей. Но что-то незримое сделало ее жизнь в компании неполноценной. А ритуал проходит только раз в год! Более того, ей не удалось прой-

ти посвящение и в следующий раз: на это время пришелся ее отпуск. Девушке пришлось ждать еще год, чтобы пройти ритуал вместе с очередной порцией но-

вых сотрудников. Как она готовилась к этому! С каким ликованием выпила свои полстакана! Сколько вдохновения и энтузиазма испытали остальные!
Со стороны эти эмоции покажутся абсурдом. Абсурд и есть. Большинству читателей покажутся стран-

ден с точки зрения уличного хулигана. Ритуалы, принятые «на зоне», пугают своей бессмысленностью выпускника бизнес-школы. Однако же все эти наблюдатели выполняют ритуалы в контекстах своих субкультур. И они имеют лишь тот смысл, который там актуален. Существуют ритуалы весьма специфические, понятные только относительно небольшому кругу посвященных. Уоррен Баффет, которому поклоняются инвесторы и трейдеры со всего мира, раз в год пишет акционерам своей компании письма об итогах года и о том, как видит состояние финансового рынка. Баффет – не бог, он не безупречен, он не раз ошибался. Но миллионы людей по всему миру ждут очередного «письма счастья». За письмами Баффета следят Forbes и Wall Street Journal, их цитируют, вешают

И для Баффета важно сохранять все элементы ритуала. Регулярность его исполнения. Формальность текста – это не манифесты, а сухие заявления с цифрами. Адресат – не публика, а владельцы акций одного инвестиционного фонда. Если Баффет когда-ни-

на стенку. Они способны обрушить рынки.

ными корпоративные танцы в «Гербалайфе» или распевание корпоративных гимнов в сети магазинов «Пятерочка». Но для дикаря дикой будет православная заутреня. Ритуал открытия Олимпийских игр абсуртивного православная заутреня.

Ритуалы обязательно предполагают выдержку и стойкость. Подростки, проходящие инициацию, обязаны вести себя мужественно. Во время обряда нельзя дергаться, кричать от боли, даже стонать. Отступление от этих правил строго карается. Во время ритуалов недопустимо смеяться — если только смех не

входит в программу самого ритуала, – выказывать свое неуважение или пренебрежение к происходящему. Нельзя зевать, расслабляться. Ритуал воспитывает такое же сверхсерьезное отношение к распоряже-

ниям и действиям харизматика.

будь отойдет от законов учрежденного им самим жанра, авторитет его писем может оказаться под угрозой.

лидерами. Многие из них существуют издавна, и сейчас уже совершенно невозможно установить, кто же придумал их проводить. (Хотя если покопаться в истории, то почти наверняка окажется, что отмечать Новый год или пить за здоровье окружающих придумал какой-нибудь предприимчивый и харизматичный человек.) Лидер может просто опереться на уже существующий ритуал. Это особенно уместно в тех случаях, когда харизматик провозглашает, что получил

свою власть и влияние свыше. Если лидер «спущен сверху» богами, то естественно, что он подкрепляет

свое влияние ритуалом, также данным богами.

Не все ритуалы придумываются харизматическими

рядки. Президенты стран, где имеет место конкурентная политика, апеллируют к устоявшейся демократической процедуре или к независимости суда. Руководители компаний, основанных легендарными личностями, отсылают всех сомневающихся к идеалам ос-

Руководствуясь этой логикой, лидеры крупных церквей превозносят и воспевают традиционные по-

нователя и ритуалам, которые тот сочинил и утвердил.
И все же самые харизматичные личности стремятся создавать собственные ритуалы. Или хотя бы пе-

ся создавать собственные ритуалы. Или хотя бы переписывать под себя версии существующих ритуалов. Ритуал собственного изобретения заметно уси-

ливает харизматическое влияние. Участники ритуала не забывают, кого они чтут своими действиями, кто подарил им эту радость причастности, вовлеченности. Система воспитания и тренировки русских солдат,

которую составил Суворов – между прочим, в тридцать с чем-то лет! – совершила переворот в военном деле и прославила своего создателя. Его система была основана на многолетнем опыте боев, на научном анализе боевых действий. Но несла она и отпечаток

его личности. Например, приверженность Суворова здоровому образу жизни, укреплению духа и тела, его новое, более уважительное и прагматичное отношение к солдатам.

лидерами, вообще склонны обрастать ритуалами и нормами, не имеющими рационального объяснения. Ведь жизнь харизматика – сплошная череда экстремальных ситуаций. Харизматические лидеры учат

своих подчиненных действовать без размышлений,

Организации, возглавляемые харизматическими

без мозговых штурмов. Не спорить, не сомневаться, а бросаться в бой.

Важно заметить при этом, что сам харизматик соблюдает определенную дистанцию между собой и людьми, непосредственно исполняющими ритуал. Лидер может присутствовать на этом действе (хотя

это вовсе не обязательно). Он может играть роль божества, которому поклоняются в этом ритуале, и распорядителя, отправляющего ритуал.

Но он ни в коем случае не участвует в ритуале

наравне с рядовыми адептами или последователями! Он дистанцируется от организационных вопросов и мелочей. Посмотрите на священника во время литургии или главнокомандующего во время парада.

В их поведении, в манере держать себя вы с легкостью найдете множество отличий от поведения прихожан или рядовых солдат. Харизматик специально отодвигается в сторону, держится отстраненно. Он дает подчиненным возможность самим выработать реше-

ние в соответствии с правилами ритуала.

не лидер, а подчиненные. Они сами его воспроизводят. Сами все больше и больше усложняют с каждым годом. Сами следят, чтобы новички выполняли все правила. И чем сильнее их энтузиазм, тем прочнее

становится практика ритуала. Дедовщина в армии работает без всякого внешнего контроля, без распоряжений вышестоящих офицеров: коллектив насаждает эти ритуалы сам для себя. Харизматик, создав такие ритуалы – или обнаружив их и поставив себе на службу, – больше не вмешивается. Он экономит энергию и усилия. Правила ритуала работают автоматически.

В итоге жизнеспособность ритуала определяет уже

Иными словами, у каждого ритуала – свой миф. И в данном случае миф предполагает, что ритуал – не порождение воображения руководителя, не его изобретение, а нечто более древнее и глубокое. И нечто, интимно связанное с личностями и мотивами самих по-

священных. Что это они собрались почтить авторитет власти, а не начальник созвал их своим приказом. Или что лидер вместе со всеми следует всеобщему

распорядку, заданному свыше.
Ритуал может начинаться с простых символических жестов, но со временем расшириться до грандиозного представления. Он обрастает новыми подробностями. Прежние детали могут забываться и трансформироваться. Действо требует все большей и боль-

последних придумываются дополнительные условия. И чем дальше, тем больше участие в ритуале превращается из общественной обязанности, долга в привилегию. Это, в свою очередь, укрепляет силу ритуального действия и его харизматический эффект.

Классический пример — масонские уставы. Что та-

кое изначальное масонство? Это обычное, повсе-

шей подготовки. Появляются специальные люди, ответственные за хранение традиции и проведение ритуальных действий, учет и допуск участников. Для

дневное общение рабочих-каменотесов. За несколько столетий сообщество масонов превратилось в гильдию, а значит, появились ограничения. Принимать в цех могли не всех и только при соблюдении строгой процедуры. Товарищи по гильдии должны были относиться друг к другу иначе, чем к посторонним. Они даже приветствовали друг друга особым об-

разом. Цех определял, как должны решаться споры

В XVI-XVII веках в масонские ложи начали всту-

между ними.

пать и те, кто вообще не имел отношения к строительному делу. И в конце концов из профсоюза масонская ложа переросла в тайную организацию влиятельных людей. Тогда же масонские уставы стали настолько изощренными, что понадобились знатоки, ко-

торые хранят эту традицию, интерпретируют ее, ре-

ские испытания. И в конце концов со стороны начинает казаться, что масонские ложи живут от ритуала к ритуалу и больше ничем не занимаются.
Ритуал сохраняет свое действие в периоды кризисов, когда харизма лидеров подвергается испытаниям. Если харизматическое влияние начинает слабеть,

ритуал позволяет «подстелить соломку». На него можно временно опереться, апеллируя к тому, что, мол, ритуал, который поддерживал нас в прошлом, поддержит и сейчас. Если лидер преодолевает кризис, сохранив свое харизматическое влияние, сила и власть ритуала укрепляются, а сам он может пре-

шают, правильно ли проводится ритуал. Начинаются бесконечные споры о том, сколько градусов (степеней) должно быть в ордене — 7, 11, 33 или 99. Придумываются все новые и новые степени: «Великий Понтифик Небесного Иерусалима»; «Рыцарь Царственной Секиры, или Князь Ливанский»; «Совершенный Вольный Каменщик»; «Патриарх Мистического Града» и так далее. Ритуал посвящения включает все новые и новые детали, все новые и новые символиче-

терпеть очередные изменения – в частности, как-то отразить факт успешного разрешения кризиса.
Особенно сильно опирался на ритуалы нацистский режим. Национал-социалистическая партия Гитлера была тесно связана с оккультными организациями

туальных практик, в том числе и мистических, в которых участвовали руководители партии, СС и так далее Военные и политические решения Третьего рейха часто опирались на астрологические прогнозы. Партия Гитлера создала множество общенациональных и полусекретных организаций, в каждой из которых были своя символика и ритуалы. Повсеместно были распространены придуманные Гессом лозунги: «Зиг хайль!» и нацистское приветствие, позаимствованное у итальянских фашистов. В 1944 году оно стало обязательным для всех немецких военных. СС была организована по принципу средневекового воинского ордена: своя униформа, тщательный отбор, в том числе и по физическим показаниям, тщательно разработанная руническая система символов, присяга при свете факелов, клятва верности фюреру, особая церемония брака для членов СС, процедура проведения дуэлей. В Гитлерюгенд (молодежную организацию) принимали раз в год, 15 марта. Подать заявление о вступлении в ее ряды были обязаны все мальчики старше десяти лет. Затем старшие товарищи проверяли их ра-

совую чистоту, проводили испытания и медицинское

(Общество Туле, Общество Врил, «Аненербе»). Эти организации и их труды дали лидерам НСДАП богатый материал для изобретения символики и новых ри-

то в день рождения Гитлера кандидатов торжественно принимали в младшую группу (юнгфольк).
На ритуалы опираются и другие «культы личности» – мы можем назвать их харизматическими куль-

тами. Эти ритуалы могут быть масштабными, вроде парадов, съездов и ввода новых календарей с придуманными лидером праздниками, и обыденными, повседневными. Эти ритуалы играют двойную роль.

освидетельствование. Если все проходило успешно,

С одной стороны, минимизируют самостоятельность мышления, переводят последователей лидера в режим беспрекословного подчинения, а с другой стороны — вызывают воодушевление, как и любое дей-

ствие, выполняемое в группе.
Ритуал – это один из последних штрихов в образе и биографии лидера.

и оиографии лидера.

Ритуалы подпирают здание харизмы, а после многократного повторения становятся одной из его несущих конструкций. Ритуал трудно создать целенаправленно. Обычно он либо появляется случайно, оказывается удачной находкой, либо развивает уже сложившиеся привычки и обиход лидера.

удачной находкой, либо развивает уже сложившиеся привычки и обиход лидера. Источником ритуала может быть и не сам харизматик, а его последователи, которым не хватает повторяющихся переживаний, связанных с властью.

Но в любом случае рано или поздно фигура любого лидера обрастает своими ритуалами, без которых ее

впоследствии трудно представить.

Глава 10. Харизма организаций и брендов



Харизма организаций

До сих пор мы говорили о харизме как о феномене, окружающем удивительных и выдающихся лидеров. О феномене влияния и восприятия этих лидеров. Од-

нако есть и другой взгляд.

Классик социологии американец Эдвард Шилз считал харизму монополией не только лидеров-людей. Харизма, по Шилзу, – это «качество, которое приписы-

вается личности, действиям, ролям, институтам, символам и материальным объектам из-за предполагаемой их связи с "конечными", "фундаментальными", "жизненными", определяющими порядок силами... ко-

нечными элементами во Вселенной». Если поклонники той или иной личности могут считать ее посланной небесами и обладающей сверхъ-

естественными силами, то почему схожие свойства

не могут быть приписаны и вещам неодушевленным? Можно предположить, например, что некоторые организации могут обладать харизматическим влиянием особого рода — влиянием, которое не сводится к их

статусу, компетентности, силе и способности физически подчинить людей своей корпоративной «воле».

Это влияние позволяет им добиваться и требовать от своих сторонников того, чего организации, такого влияния лишенные, добиться не могут.

Феномен этот может касаться не только конкретных

Феномен этот может касаться не только конкретных организаций, но и более крупных человеческих общ-

или, скажем, о сверхъестественных способностях мирового правительства тоже отчасти связаны с механизмом харизматического влияния. Но в этой главе мы поговорим о том, как этим механизмом пользуются компании и бренды.

ностей – конфессиональных, этнических, национальных. Мифы об особом могуществе еврейской нации

Вокруг некоторых компаний, брендов товаров, как и вокруг харизматических личностей, действительно складывается своего ореол, не имеющий рационального объяснения. У харизматических компаний есть поклонников. Они точно относятся к бренду и его носителям, как верующие – к главе своего культа и к своей религии. Они яростно защищают его и готовы спорить о его

пят никакой критики в адрес бренда. Они делятся друг с другом историями и легендами о предмете своего поклонения. Они могут изобретать собственные мифы, утверждающие его совершенство и непогрешимость. У них есть свои собственные обычаи и ритуалы. Они готовы воевать за бренд под флагом компании. Эти люди – главный актив компании, ее армия.

превосходстве где угодно и с кем угодно. Они не тер-

Яркие примеры таких компаний – Apple и Google.

фанатично ей преданные и видящие ее в искаженном свете, — это лишь малая доля поклонников бренда. У Apple такая «элитная гвардия», по оценкам Кея, составляет 50–60 % аудитории. Похоже устроены MLM-структуры вроде Avon и Amway, а также финансовые

Как объяснял маркетолог Роджер Кей, потребители продуктов Apple – все равно что секта, боевое соединение под руководством харизматического лидера. Возьмем любой популярный бренд. Обычно «снобы», знающие продукцию компании от «А» до «Я»,

пирамиды (иногда маскирующиеся под более традиционный бизнес).

Компании и бренды могут обладать и другими элементами харизматического мифа. Например, миссией, которая зачастую провозглашается официально

и проникает во все коммуникации компании. Coca-Cola, Apple, Nike, Disney, Harley Davidson, Mercedes, Marlboro, Pepsi, Sony, Starbucks, Virgin, – все эти компании, как убеждены и их сотрудники, и их поклонни-

ки, выполняют большую социальную задачу. Принести радость праздника в повседневную жизнь. Превратить потребителя в творца, художника. Вернуть обществу семейные ценности. Дать новый инструмент освоения мира. Дать обычному человеку шанс прикоснуться к миру героев.

Эта задача не сводится к тому, чтобы заработать

Google против Microsoft, McDonald's против Burger King, Coca-Cola – против Pepsi, Adidas – против Nike, и так далее. Это конкуренция, которая зачастую приобретает характер боевых действий (и здесь стоит вспомнить истории воинствующих бизнес-лидеров, о которых мы говорили в прошлых главах). Они любят воевать, причем не только с конкурентами, но и с властями, журналистами, пиратами, крадущими их продукцию. В этой борьбе они могут вести себя безжа-

При этом компании, пользующиеся элементами харизматического влияния, обязательно находятся в состоянии борьбы с кем-нибудь. Apple против IBM,

сит миру.

денег или выпустить удобный продукт. Она вообще подается как общественная необходимость. Будто бы компания существует именно ради ее решения, а не ради экономического интереса акционеров. И она почти непременно совершает революцию, несет миру свои революционные идеи, под флагом которых и выступают ее последователи. Свидетельством такой миссии может быть и упор на благотворительную деятельность компании, на добро, которое она прино-

лостно, отгораживаться, вводить строжайший режим секретности.
Такие компании и бренды отличаются особым происхождением и необычной историей. Многие крупные шейся в Кремниевой долине, то, будьте уверены, она появилась в гараже, где несколько лохматых очкариков ночами создавали прототип нового умного устройства. В официальных корпоративных историях, да и в прессе часто подчеркивается этот момент озарения — осознания миссии, правильного пути, — который столь

У компаний и брендов, пользующихся харизматическим влиянием, непременно есть свои правила и принципы, свои традиции и некий неуловимый дух, к которому апеллируют, когда положение компании становится шатким. Племянник Уолта Диснея Рой Дисней, пытаясь отобрать руководство The Walt

важен для харизматического мифа.

корпорации, по легенде, начинались с того, что их основатель вышел на улицу с лотком сладостей, открыл лимонадный киоск или по наитию набрел на волшебную формулу. А если речь заходит о компании, родив-

Disney Company у новых менеджеров в 1990-е и 2000-е годы, взывал как раз к принципам, которые будто бы заложил Уолт. Он говорил о том, что Disney утратила магию и волшебство, которыми ее наделил основатель.

IKEA долгое время славилась тем, что вовсе не дает взяток. Когда выяснилось, что руководители российского офиса компании, возможно – возможно! – попустительствовали тому, что взятку собирался дать их

обладают ярким и заметным имиджем. Они подают себя как тех, кому доступно и позволено больше, чем рядовым бизнеса. Имидж бренда во многом строится на внешних особенностях его продукции. До Apple никому не приходило в голову заключать высокотехнологичный продукт в простую белую коробочку с од-

ной кнопкой. Это казалось слишком наглым. И как раз благодаря этому Apple продемонстрировала, что спо-

Другой краеугольный камень имиджа Apple – сеть ее корпоративных магазинов, где продумано все, от стеклянных дверей и просторных внутренних про-

собна на то, чего другие боятся.

подрядчик, их немедленно, даже до проведения внутреннего расследования, уволили. Но эти факты все равно нанесли удар по харизматическому мифу IKEA. Харизматические компании и бренды непременно

странств до плиток, которыми выложен пол. Продавцы в этих магазинах не обязаны следовать дресс-коду и могут щеголять хоть татуировкой, хоть ирокезом. Образ харизматической компании строится из многого – ее символики и логотипов, особенностей внутреннего устройства и корпоративных жаргонизмов (они сродни странностям и чудачествам лидеров-харизматиков).

Харизматические компании очень эффективны в сфере коммуникации. Они умеют превратить об-

торых ждут с нетерпением, - это и всем известные пресс-конференции Apple, и уже упомянутые письма Уоррена Баффета, и лекции маркетолога Сета Година, который сам себе компания, и так далее. Не ме-

нее важно и то, как коммуникация харизматического бренда выстроена на повседневном уровне: как продавцы приветствуют покупателей, как проходит разговор клиента с сервисной службой или даже что напе-

щение в событие, в театральные представления, ко-

В конечном счете все это возвращает нас к харизматическому образу: в обслуживании клиентов не всегда можно провести четкую грань между коммуникацией и имиджем. Это ясно из историй таких

чатано на чеке.

«люксовых» брендов, как Singapore Airlines или Four Seasons. И разумеется, у харизматических компаний и брендов есть свои ритуалы. В ритуал может превратиться

ежегодное выступление главы компании, празднование дня рождения компании или субботник, который компания устраивает каждый месяц. Coca-Cola и вовсе попыталась присвоить себе один из главных риту-

алов на планете – празднование Нового года. И ей даже удалось его слегка перекроить под свой собственный бренд.

Харизма компании и бренда работает в двух из-

ния на «нас» и «других», без понимания, что «здесь принято так» и что это «так» отражает саму суть бизнеса.

Один из главных ритуалов в Google – знаменитые в Кремниевой долине пятничные собрания под лозунгом Thank God It's Friday. На них сотрудники свободно потягивают пиво, а акционеры раскрывают прежде

тайные планы, отвечают на вопросы «в лоб», представляют новых менеджеров и молниеносно исчезают, пока въедливые программисты не забросали их безумными идеями. В «Евросети» одним из ритуалов была рассылка скандально известных писем Евгения Чичваркина. Многие компании уровнем помель-

мерениях. С одной стороны, это механизм харизматического влияния на публику, на аудиторию. С другой – механизм мобилизации собственных сотрудников. Второй механизм, разумеется, невозможен без насаждения веры в миссию и обычаев корпоративной культуры. Без создания внутренних ритуалов, о которых знают и за пределами фирмы. Без четкого деле-

че придумывают свои ритуальные действа в подражание великим: корпоративные танцы, гимны, посвящения и так далее.

Из всех этих элементов — миссия, борьба, происхождение и озарение, имидж, коммуникация, ритуалы и так далее — складывается устойчивый харизматиче-

Что, прикоснувшись к нему, ты становишься сильнее, интереснее, привлекательнее. Прикасаясь к бренду, ты прикасаешься к его легенде и заряжаешься его энергетикой. Харизматический бренд, как и лидер-харизматик, внушает ощущение безопасности и внутреннего комфорта на фоне угроз и неудобств. Прикосновение к нему меняет восприятие реальности. Влияние бренда проявляется почти на физическом уровне. Объективно по химическому составу между Coca-Cola и колой Pepsi почти нет различий. Но поклонники и той и другой расскажут вам тысячи историй о том, насколько разные это вкусы, какие разные эмоции пробуждают мысли, о том, что один напиток – для юных хипстеров, а другой – для солидных профессионалов. Различие настолько велико, что, когда президент страны или другой крупный общественный деятель признается в любви к Coca-Cola или Pepsi, его фигура может быть воспринята в несколько ином

ский миф. И этот миф обеспечивает особое восприятие компании или корпоративного бренда. Ощущение, что от бренда исходит некое волшебство, магия.

Компания, пользующаяся харизматическим влиянием, может позволить себе больше, чем конкуренты, лишенные такого влияния. Ее руководители могут игнорировать аналитиков с Уолл-стрит, хамить жур-

свете.

казатели. Совершать ошибки, которые разрушили бы репутацию других, и при этом оставаться такими же непогрешимыми и непобедимыми.

И наоборот, компании и бренды, лишенные хариз-

налистам, держать в тайне важные финансовые по-

мы, не могут похвастаться этим эффектом власти над покупателями, инвесторами, аналитиками. Их бренды могут опираться на свою вездесущность, низкие цены, универсальность. Продукция Procter & Gamble есть везде, но производит ли она харизматический

эффект? Конечно, нет. Можно ли увидеть харизму в McDonald's? Едва ли (в отличие от КFC, например). Никаким харизматическим влиянием не обладают сети автозаправок или магазинов-дискаунтеров, пусть даже это огромные коммерческие империи

и пусть даже их руководители - настоящие харизма-

тики. А уж если компания опирается в ведении бизнеса не на бренд, а на другие свои сильные стороны – компетентность, связи среди чиновников и заказчиков, – о харизме тем более речи нет.

Харизматическое влияние компании при этом за-

частую опирается на харизму ее лидера или основателя. Apple, Microsoft, Virgin, «Евросеть», «Юкос» – эти и многие другие компании долгое время казались неразрывно связанными с культом личности их руко-

водителей. Компании, бывает, воспроизводят черты

самый шарм, то обаяние, которого ей не хватало. Пока он есть – харизма сохраняется. Когда уходит – харизматическое влияние быстро сходит на нет. Особенно это характерно для стран, где сам бизнес еще сильно персонифицирован: например, для России и других государств на постсоветском пространстве. Мы почти всегда увязываем фирму с именем ее руководителя. И миссия, харизма компании - это для нас прежде всего миссия и харизма ее директора, президента, владельца. Особый сегмент – творческие коллективы или компании, работающие в области развлечений. Тут вообще сложно провести грань между харизмой лидеров и харизмой брендов. Возьмем Rolling Stones: что первично – харизма Мика Джаггера и Кита Ричардса или харизма группы? Харизматический эффект производят и лидеры группы как личности, и сама группа как коллектив, как феномен. Или возьмем «Хор Турецкого»: харизма этого музыкального бренда неотделима от харизмы его руково-

дителя Михаила Турецкого. При этом Турецкий, возможно, и не самый выдающийся певец – однако он

личности и модели поведения шефа. Корпоративная культура может быть целиком пропитана его странностями, принципами и правилами. А может быть и иначе: харизматичный начальник придает компании тот

лотить мощный коллектив. Харизма Турецкого – стержень, на котором держится успех хора и его бренд. Впрочем, главным харизматическим символом бренда для публики может быть и не руководитель компании, а герой ее рекламных роликов (ковбой

Marlboro, сингапурская девушка в Singapore Airlines, великие полководцы из рекламы банка «Империал»)

сильный руководитель, лидер, способный собрать талантливых людей и убедить их работать вместе, ско-

или персонаж, изображенный на ее логотипе (полковник Сандерс у КFC, русалка с эмблемы Starbucks).
Таким харизматическим символом может быть и сам товар, его дизайн или происхождение. Марки

швейцарских часов обладают определенным хариз-

матическим ореолом. И скорее всего, не потому, что такой харизматический эффект производят конкретные бренды, – а потому, что само производство часов в Швейцарии превратилось во всемирную легенду. Эти часы, как кажется их покупателям, волшебным

тус.
А бывает, что и компания, и бренд не отличаются каким-то глубоким харизматическим влиянием, но та-

образом преображают личность и ее социальный ста-

каким-то глубоким харизматическим влиянием, но таким харизматическим ореолом окружены отдельные марки и модели ее продукции. Например, автомобили – Mercedes GL, Gelendwagen, Hummer H2, Range Rover, Porsche 911, Rolls-Royce.

Харизматическое влияние компаний и брендов су-

ется и той, и другой стороной.

щественно слабее влияния харизматических личностей. Человек, обладающий харизматическим влиянием, способен повести других за собой на смерть. Харизматический бренд скорее подтолкнет своих поклонников к необдуманным и дорогостоящим решениям, но не станет подвергать их опасности. Отношения между компанией, обладающей харизматическим влиянием, и ее поклонниками в большей степени строятся на обмене выгодами, на экономическом интересе – хотя этот экономический интерес скрыва-

Поэтому

компании, опирающиеся на элементы харизматического влияния, всегда остаются харизмы своего зависимы руководства ОТ и от мифов, которые о них сложились. Не внутренней воли, внутренней миссии мотивации, бренды и компании МОГУТ лишаться этого харизматического точно так же внезапно приобретать его. Харизматический лидер может своей часть харизмы компании. передать обладающей, влиянием не с его уходом может улетучиться и харизма. Харизматическое влияние может оказаться

и опасным, разрушительным для компании или бренда, если внешний эффект харизмы не подкрепляется внутренней эффективностью.

А значит, харизма компаний и брендов – феномен очень неустойчивый. И если другой основы у их власти над потребителями нет, то столь же неустойчивым будет и их бизнес.

Глава 11. Кто может стать харизматиком?



Кто может стать харизматиком?

или иной мере пользуется эффектами харизмы. Но не каждого руководителя можно назвать харизматиком в полном смысле этого слова. Более того, если представить себе шкалу от 0 до 100, по которой измеряется харизматическое влияние, то большинство руководителей не наберут на этой шкале и половины, а то и трети баллов.

Почему? А потому, что харизма у каждого своя и со-

Как мы уже говорили, почти каждый лидер в той

ра свои. Слабость в одном отношении – например, непримечательная внешность – может компенсироваться развитыми навыками коммуникации или впечатляющей биографией. А может и не компенсироваться. И в результате получается, что харизматическое влияние одних людей сильнее, а других – сла-

бее. Если же элементов харизматического мифа набирается слишком мало, то и харизмы нет совсем.

Некоторых людей судьба наделяет явными хариз-

ставляющие харизматического мифа у каждого лиде-

матическими чертами: особенной внешностью, обстоятельствами рождения, личными качествами. На этом фундаменте появляются надстройки — удачный харизматический имидж или ритуалы, укрепляющие власть. Людям, не наделенным такими чертами, при-

власть. Людям, не наделенным такими чертами, приобрести устойчивое харизматическое влияние сложнее. И все же потенциал харизматика есть практи-

чением жизни, шансов реализовать его становится все меньше. А многие к этому и вовсе не стремятся. Не хватает желания, интереса, силы воли. Отвлекают другие дела, творчество, семья. Поэтому в ко-

чески в каждом человеке. Однако постепенно, с те-

ся немногие. Харизматическим влиянием может пользоваться лишь один из сотни, тысячи, десятка тысяч людей.

В этой главе мы рассмотрим сульбу трех харизма-

нечном счете харизматическими лидерами становят-

В этой главе мы рассмотрим судьбу трех харизматических личностей. Две из них – состоявшиеся руководители, легендарные лидеры, третий – харизматик

лишь в потенциале. Проведя этих людей через нашу «матрицу» харизматического мифа, мы увидим, как потенциал харизмы превращается в реальную власть и влияние, как люди становятся – или не становятся –

харизматическими лидерами.

Христос: харизма как благодать

Иисус Христос – абсолютный, хрестоматийный пример харизматического лидера. Человек, обладавший практически всеми свойствами харизматика, о которых мы говорили в этой книге. Конечно, говоря о Христе, мы всегда говорим не столько о реальном чело-

веке – о котором известно не так уж много, – сколько об образе, сложившемся в культуре. Однако именно этот образ и лежит в основе его харизмы. Давайте изучим этот харизматический миф внимательнее.

Личность. Личные качества Христа анализировать

непросто, в том числе потому, что в его образе человеческая природа переплетается с божественными чертами. Его харизма есть благодать в полном смысле этого слова. Из Евангелий мы знаем о таких чертах Христа, как мудрость, доброта и сострадание, однако в этих качествах нет чего-то специфически харизматического. При этом мы видим и такие лидерские качества, как способность развивать новые, революционные идеи, стойкость (перед искушением), готов-

ставшая основанием христианской религии). Христос – человек внутренне свободный, которого совершенно не тревожат общепринятые в его время

ность отдавать миру больше, чем брать (сама жертва,

боящаяся продемонстрировать слабость и эмоции. А мотивы Христа — в чистом виде миссионерские. *Миссия*. Сверхзадача Христа — это спасение, а точнее, поиск пути к спасению. «Я есть путь, истина и жизнь», — говорит он, согласно Библии. В других фрагментах священных текстов он также характеризует себя как «свет миру», «воскресение и жизнь», «пастырь добрый», «судья» и так далее. По существу, его миссия — это революция, ниспровержение старых устоев, установление новой веры и новой правды. Хотя Христос призывал «любить врагов ваших», он пророчит борьбу, противостояние («Думаете ли вы, что Я

пришел дать мир земле? Нет, говорю вам, но разделение; ибо отныне пятеро в одном доме станут разделяться, трое против двух, и двое против трех») и конец света. Причем миссия Христа адресована сразу

моральные принципы и правила этикета (отсюда его конфликт с фарисеями). Он – личность независимая, убежденная в правильности своих идей, не желающая полагаться на другие авторитеты. И при этом не

двум группам его адептов: сторонникам, которые поддерживали его на протяжении земной жизни, и верующим, поклонявшимся ему после его смерти. Биография. Христос и здесь «выбивает» максимум очков: он – сын Божий, появившийся на свет в резуль-

тате непорочного зачатия; рождение его сопровожда-

фии Христа затуманены (элемент тайны, столь важный для лидера), но «харизматические» подробности очевидны. Это факт ускользания от смерти: бегство его семьи в Египет от царя Ирода, повелевшего убить всех младенцев в Вифлееме. Это ранняя одаренность и необычайный ум, которые, как говорили, заметили в мальчике учителя. Это его крещение и озарение, которое Иисус пережил в пустыне, претерпев три искушения дьявола. Это зона дискомфорта: гонения, суд, бичевание, страдания на кресте. И это, разумеется, второе прохождение через смерть: в буквальном смысле смерть и возрождение. Внешность. Канонический образ Христа (его изображения на иконах) разительно отличается от типичной внешности иудея того времени. Мужчины, жившие на Ближнем Востоке, в основном брили голову и носили тюрбаны. Христос, если верить имеющимся

изображениям и жизнеописаниям, скорее напоминал современного хиппи: непокрытая голова, длинные волосы, бородка, худощавый, даже изможденный человек. Ну а его мифологический образ включает стигма-

лось знамениями (Вифлеемская звезда). Это харизма чужака, существа «не от мира сего». Христос сам указывал на свое неземное происхождение, характеризуя себя как «хлеб небесный», «Альфа и Омега», «от начала Сущий» и так далее. Многие детали биогра-

ты в прямом смысле этого слова – раны от распятия. *Имидж*. Образ Христа опирается на ряд необычных свойств, чрезвычайно важных для харизматического

влияния. Это его аскетизм: христианство вообще зародилось и долгое время существовало как аскетическая религия. Иисус сам отказался от постоянного

заработка и имущественных благ, умерщвлял плоть в пустыне, странствовал по Иудее, полагаясь на помощь незнакомцев, и требовал подобного от своих последователей:

«...Если кто хочет идти за Мною, отвергнись се-

бя, и возьми крест свой, и следуй за Мною». Христос демонстрировал сверхспособности: превращал воду в вино, накормил пятью хлебами несколько тысяч человек, воскрешал мертвых и тому подобное.

Коммуникация. Христос был умелым оратором

и пропагандистом. Он много проповедовал и в Иерусалиме, и других частях Иудеи, выступал с яркими речами. Демонстрировал и непредсказуемость: вступился за блудницу и предложил, чтобы камнями ее

побивали лишь те, кто сам не видит за собой греха и грешных желаний. А подкреплял свою проповедь эпатажными поступками. Тут можно вспомнить его скандальное поведение в иудейских храмах (изгнание торговцев и покупателей, нелестные эпитеты

в адрес священников).

Ритуалы. Прежде всего Иисус научил своих последователей молитве «Отче наш», до сих пор главной христианской молитве. Среди других ритуалов, учрежденных им, - евхаристия, вкушение тела и крови Христовых (повторное переживание событий Тайной вечери). Кроме того, приход Христа утвердил в числе обязательных христианских ритуалов крещение. Эти ритуалы и укрепляют единство верующих, и заставляют их переживать близость к своему лидеру даже после его смерти. Как можно убедиться, личность и образ Христа – яркая и очевидная демонстрация всех элементов харизматического мифа. И по большому счету, здесь нет ничего удивительного: на формирование и культивирование этого мифа у христианской религии ушло две тысячи лет. Правда, многие другие исторические или культурные фигуры за это время или забылись, или утратили изрядную часть своей харизмы (точнее, харизмы своего образа). Иисус же и сейчас может считаться примером абсолютной харизматической личности, оказывающей сильнейшее влияние на своих последователей.

Рейган: президент-борец

Рональда Рейгана многие американцы считают успешным президентом – и уж точно одним из самых влиятельных. На это есть основания. На президентство Рейгана пришелся конец холодной войны, вместе с которым отступила и ядерная угроза. Милитаризация и обновление армии, которые организовал Рейган, сильно оживили экономику. В итоге США ста-

ли – на несколько десятилетий – единственной в мире сверхдержавой. Посмотрим, насколько близок образ Рейгана к идеальному харизматическому мифу.

Личность. Рейган, как и многие харизматики, –

человек, полный идей. Ему, например, принадлежит фантастическая задумка накрыть Америку космическим щитом, полностью защитить ее от советских ракет; потом эту программу прозвали «Звездные войны». Еще в 1960-х он придумал план — как надавить на Советский Союз, чтобы тот потерпел экономический крах. В интеллектуальном смысле Рейган был, впрочем, не очень самостоятельной личностью, многие доводы он черпал из книг своих любимых авторов, и цельная картина из них не всегда складывалась. Как писал бывший корреспондент Washington Post при

Белом доме Дэвид Хоффман, у Рейгана была порази-

различных позиций одновременно, при необходимости подчеркивая их, а если потребуется — то и скрывая». Продвигал он свои идеи очень упорно, был це-

леустремленным и большим оптимистом. Слыл при этом эмоциональным человеком: например, посмот-

ядерной войне, на несколько дней впал в депрессию.

псевдодокументальный фильм о возможной

тельная способность - «придерживаться множества

У него были свои принципы – во многих политических конфликтах Рейган видел личную драму, считал долгом встать на сторону слабых и не стеснялся выражать эмоции по этому поводу, – но принципы эти ему легко удавалось адаптировать к ситуации.

Миссия. В политической деятельности Рейган всегда ориентировался на масштабные цели. Во время своей первой президентской кампании он обещал американцам возродить страну после кризиса и ре-

цессии 1970-х, создать вооруженные силы нового образца, вернуть экономическое изобилие. Рейган играл на ностальгии по американскому лидерству 1960-х годов. Потом он поставил перед собой и еще более фантастичные задачи — прекратить холодную войну, добиться ликвидации советского строя, навсегда упразднить ядерное оружие во всем мире. Падение

Берлинской стены он считал своей заслугой.

Мир виделся Рейгану полем борьбы. Он был твердым антикоммунистом, постоянно обвинял СССР в обмане и злых кознях, а на посту президента вступил в прямую конфронтацию с Советским Союзом: с энтузиазмом запускал секретные акции ЦРУ против советских войск в Афганистане, Центральной Америке и Польше, а также рискованные психологические операции против советских войск. Гонка вооружений – тоже его «заслуга». Он был совершенно уверен, что Штаты все делают правильно, а советские

власти во всем ошибаются. Воевал Рейган и внутри страны — с наркотиками, нелегальными иммигрантами, абортами.

Биография. Историю Рейгана-политика можно связать и с «харизмой чужака»: он пришел в эту деятельность из совершенно другой области — радио, ТВ

и кино. Впрочем, в остальных отношениях (этническая принадлежность и происхождение) Рейган выглядел настоящим, даже простым американцем – со-

всем не варяг. Но в его биографии были и другие «харизматические» детали. В 1981 году Рейган чуть не погиб во время покушения и, по его словам, пережил что-то вроде озарения. «То, что я оказался так близко к смерти, внушило мне мысль, что я должен сделать все возможное в те годы, что отвел мне Господь,

чтобы снизить угрозу ядерной войны; возможно, была

потом. Налицо озарение — момент осознания харизматиком своей миссии.

Внешность. Во внешнем облике Рейгана было не так уж много необычного. Привлекали внимание раз-

причина, по которой я был пощажен», – вспоминал он

ве что его возраст – солидный для лидера в стране с такой конкурентной политической системой, – да старомодные костюмы, которые он привычно но-

сил.

Имидж. Нельзя сказать, что Рейган демонстрировал избирателям строгий аскетизм: он был состоятельным человеком, и все это прекрасно понимали.

Но богачом, склонным к излишествам, он тоже не

выглядел. Сверхсилы и способности творить чудеса Рейгану не приписывали. Можно разве что вспомнить «проклятие Текумсе» – миф, согласно которому американский президент, избранный в год, кратный 20, будет убит или умрет до окончания своих полномочий. Рейган стал первым президентом, пережившим это проклятие, – но это уж скорее курьез. Да и харизма

это проклятие, — но это уж скорее курьез. да и харизма ущербности — это совсем не про него. При этом нельзя исключить, что на образ Рейгана повлияли его прежние роли в кино: обычно он играл решительных, героических секретных агентов, командиров подлодок, офицеров, ковбоев.

Коммуникация. Рейган считал себя хорошим пере-

вестно, чьи заслуги тут были больше — Рейгана или Горбачева. Он придумывал удачные слоганы и формулировки — тот же ярлык «империи зла», надолго приклеившийся к СССР. К скандальным же и эпатажным поступкам Рейган был не слишком склонен, хотя мог выразиться резко. А однажды на радио, проверяя микрофон, пошутил, что объявил СССР вне закона

и начинает бомбардировки. Каким-то образом об этом узнали журналисты. Они с удовольствием изобразили Рейгана в виде ковбоя, который не думает, а стре-

говорщиком и оратором, и выступал он действительно довольно успешно, умел и пошутить, и нагнать пафоса. Разговаривал он мягким, бархатным голосом, производившим впечатление. Ему удалось смягчить отношения с советским руководством, хотя еще неиз-

ляет с бедра. Ритуалы. А вот о ритуалах, созданных Рейганом, сказать практически нечего. То ли он был неспособен их разрабатывать, то ли совершенно не интересовался этим и довольствовался теми ритуалами, которые и без него существовали в американской политиче-

ской системе.
Короче говоря, Рейган имел значительное харизматическое влияние и вообще был успешным лидером страны. Однако вряд ли его можно отнести к абсолютным харизматикам, которых обожествляют, перед ко-

шому счету, не таким уж выдающимся. Тем не менее коммуникатором и оратором он был успешным, умел ставить масштабные задачи и воплощать их в жизнь, да и в целом Рейгана нельзя не признать сильной личностью с примечательной биографией. Этого оказа-

лось достаточно, чтобы преодолеть черту, отделяющую настоящих харизматических лидеров от потенциальных харизматиков. А теперь давайте поговорим о человеке, которому эту критическую черту пересечь

не удалось.

торыми падают на колени. Некоторые элементы харизматического мифа в случае с Рейганом просто не сложились. Его имидж был заметным, но, по боль-

Пушкин: харизматический шанс

Представить Пушкина харизматическим лидером

из числа тех, которых мы описываем в этой книге, непросто. И все же его личность нельзя отнести к числу популярных, но не обладающих харизмой звезд. Образ Пушкина шире образа типичной поп-звезды. В его облике есть нечто большее, чем «популярный поэт», пусть даже создатель новых литературных форм и новой словесности. И можно предположить, что это особая, скрытая форма харизмы, нереализованный потенциал.

Особым влиянием на умы — своего рода творческой, интеллектуальной харизмой — обладали некоторые артисты и художники. Например, Дали, Пикассо, Усоход, Они не имели влияния на толлу — да не бы-

Уорхол. Они не имели влияния на толпу – да не было и толпы, на которую они могли бы повлиять. У них были свои адепты, как правило, ученики или фанаты, поклонники их таланта. И цели их, по большому счету,

нельзя назвать социальными. Их не волновали успех, конкурентоспособность, лидерство какой-либо общественной группы. Художник не может не противопоставлять себя обществу, а это автоматически подрывает его претензии на лидерство. Поэтому сверхзадача Дали или Уорхола была, конечно, эстетической:

они меняли общество, но меняли его, изменяя господствующую в нем эстетику. В эстетическом свете видел мир и Пушкин. И все же

его судьба подсказывает, что - возможно - в нем было гораздо больше лидерского, харизматического по-

тенциала, чем в других людях искусства. Может быть, именно Пушкин – редкий, но яркий случай нереализованной харизмы. Человека, который мог бы стать ве-

ликим лидером, но - то ли в силу собственной слабости, то ли в силу обстоятельств - остался только ве-

ликим поэтом. Попробуем разобраться в судьбе и образе Пушкина как потенциального харизматика, разглядеть в его истории признаки харизматического мифа.

Личность. Пушкин был, по всем свидетельствам, яркой и противоречивой личностью. «Мальчик умен и охотник до книжек, а учится плохо, редко когда урок

гонишь играть с детьми, то вдруг так развернется и расходится, что ничем его не уймешь: из одной крайности в другую бросается, нет у него середины», писала о нем бабушка Мария Ганнибал. «В нем бы-

свой сдаст порядком; то его не расшевелишь, не про-

ла смесь излишней смелости с застенчивостью, и то и другое невпопад, что тем самым ему вредило», - так

отзывался о Пушкине-лицеисте его друг Иван Пущин. Взрослый Пушкин этим характеристикам не измебитель вечеринок, неспособный устоять перед женщиной. Пушкин был человеком свободно мыслящим и все же глубоко несамостоятельным. Он, как и многие творческие люди, искал не лидерства, а приязни и уважения. «С одной стороны, он в любую минуту был готов взбунтоваться против авторитета, снисходительность или покровительство старших были ему невыносимы. С другой – он тянулся к ним, жаждал их внимания, признание с их стороны было ему необходимо. Он хотел дружбы с ними», - писал в биографии Пушкина Юрий Лотман. Миссия. Сверхзадачи в том понимании, в каком мы рассматриваем миссию харизматического лидера, у Пушкина не было. Хотя, безусловно, он думал о своем великом предназначении («на обломках самовластья напишут наши имена!»), видел перед собой большую творческую цель – преобразить русский язык, научиться самому и научить общество рассказывать истории по-новому. Сам Пушкин в «Памятнике» показал, что видит свою цель не только в эстетическом измерении: «...Что чувства добрые я лирой

пробуждал, что в мой жестокий век восславил я Свободу и милость к падшим призывал» (здесь имелись

нял. Бунтарь и вольнодумец на службе у царя. Человек, способный долго и усердно работать, буквально полировать свой текст, — и при этом гуляка, лю-

друзей-декабристов, сосланных на каторгу). И все же в этом видении цели нет той прагматично-

в виду, очевидно, его попытки вступиться за своих

сти и нацеленности на достижения, что видны в миссии многих харизматических лидеров. Здесь Пушкин выглядит одинокой фигурой на фоне своего жестокого века, а не лидером, который ведет за собой толпу.

Он видел себя не столько борцом, сколько миротворцем и летописцем. И в конечном счете это цели сугубо эгоистические. Ведь стремление творца к самовыражению - это стремление индивидуалистическое, не социальное. Он творит не потому, что думает о людях,

не потому, что верит, будто его стихи изменят мир. Он просто не может не писать. И именно поэтому пишет себя.

гениальные строки. Это труд, но труд на благо самого Биография. Происхождение Пушкина, безусловно, имеет харизматический оттенок. Потомок арапа, раба из Африки - в этом легко увидеть харизму чужа-

нами», - возможно, так говорили бы о Пушкине, если бы он вдруг стал крупным государственным деятелем или лидером революции. Были в его жизни и лишения, и денежные проблемы, и гонения; хотя юж-

ка. «Он пришел с юга, чтобы править нами, северя-

ная «ссылка» порой была больше похожа на каникулы, а два года, вынужденно проведенные в Михай-

и глупой смертью, ради принципа, ради представления о чести, навязанного общественной моралью (хотя были, конечно, и другие мотивы). И этим продемонстрировал не столько силу, сколько слабость. Внешность. Внешний облик Пушкина (связанный, разумеется, с его происхождением) был примечательным. Смуглое, некрасивое лицо, кудри, толстые губы – он сильно отличался и от типичного русского дворянина того времени, и от людей более простого происхождения. И, невзирая на «некрасивость», многие считали его весьма привлекательным. «Что у него было великолепно - это темно-серые с синеватым отливом глаза – большие, ясные. Нельзя передать выражение этих глаз: какое-то жгучее, и при том ласкающее, приятное. Я никогда не видела лица более вы-

ловском, – на творческий отпуск. А вот смерть Пушкину преодолеть не довелось (бесконечные вызовы на дуэль в юности, ничем не кончившиеся, не в счет). Более того, погиб он именно так, как харизматическим лидерам противопоказано. Погиб героической

Имидж. Образ Пушкина (пусть и дошедший до нас в искаженном свете) яркий и, пожалуй, отчасти нахальный. В нем не было места аскезе: поэт зарабатывал неплохо, но постоянно влезал в долги. При этом, в

разительного: умное, доброе, энергичное», - призна-

валась одна дворянка.

на многие считали необычайным. Он не только ловко владел словом, но и был удивительно плодотворен. Суперменом он, не исключено, казался и в других отношениях. «Как поэт, он считал своим долгом быть влюбленным во всех хорошеньких женщин и молодых девушек, с которыми он встречался», — замечала Мария Волконская. Ходили легенды о сотнях и тысячах покоренных Пушкиным женщин, о его чуть ли

не сверхъестественном влиянии на них. И пусть это миф: когда речь идет о харизме, миф отодвигает действительность в сторону. Однако стоит сказать, что все эти «суперменские» качества у Пушкина работали скорее в индивидуальных отношениях, один на один,

его образе было место харизме ущербности, связанной с его происхождением, – все-таки негров считали низшей расой. Присутствовали явные сверхспособности, прежде всего поэтический талант, – дар Пушки-

чем в отношениях с массой людей. Толпа его скорее недолюбливала, испытывала к нему зависть. Коммуникация. Пушкин был, разумеется, мастером сторителлинга. Рассказывание историй стало его главным инструментом контакта с действительностью. На людей это производило впечатление. Пуш-

кин очаровывал умением общаться, его живым умом и речами восхищались и друзья, и гости на светских приемах, где он был завсегдатаем. Однако при всем

беседника красотой речи Пушкин не стал выдающимся оратором. Возможно, не стремился влиять на людей с помощью публичных выступлений, а возможно, просто не видел в этом никакого смысла.

своем умении формулировать мысли и поражать со-

Ритуалы. Изобретение ритуалов — не слишком привлекательное занятие для поэта, и Пушкин в этом смысле мало отличался от других людей искусства. Поэзия — это иррегулярность. Творческий мозг сопротивляется попыткам загнать переживания в рамку ри-

туала и повторять их по строго заданному алгоритму. По этому пункту харизматического мифа Пушкин баллов явно не набирает.

История Пушкина показывает нам, что харизма мо-

жет быть и скрытой, зачаточной, латентной — и развиться во что-то масштабное, а может и умереть. Определенный набор качеств и устремлений, присущих харизматикам, у Пушкина наличествовал. И бо-

был к тому, чтобы повлиять на мир и возглавить сообщество людей, повести их за собой. Он мог верховодить в лицейских проказах и выходках. Он дружил с декабристами, сочувствовал их идеям и переживал

лее того, биография его показывает, как близок он

их разгром. Он жил в атмосфере восстаний и бунтов. Он, в конце концов, был придворным. «Историческая жизнь тех лет в такой мере была частью личной

притязал на власть, на господство. Амбиции его были связаны с совсем другими целями. А ведь кто знает – если бы Пушкин почувствовал в себе силу и волю, испытал радость от влияния на толпу, может быть, он бы и стал харизматичным военачальником или револю-

ционером. И может быть, повел бы за собой людей более умело, чем Пестель, Муравьев-Апостол или Ры-

Пушкину не хватало предприимчивости, так необходимой лидеру. Свою «Капитанскую дочку» он напечатал в журнале «Современник» – по сути, чтобы спасти его от краха. А ведь мог бы издать отдельной книгой и сильно поправить свои финансовые дела. Да и в целом, имея возможность издавать свои произведе-

биографии [Пушкина и его лицейских однокурсников], что Пушкин имел полное основание сказать: "Мы жгли

Однако в «моменты истины» Пушкин отступал в сторону и давал не революционный, не политический, не лидерский, а художественный ответ. Он не

Москву"», - подметил Лотман.

леев.

ния самостоятельно и получать всю прибыль, Пушкин предпочитал продавать права другим издателям за половину выручки. Но самое главное – Пушкину не хватало масштаб-

ной цели, наличие которой и становится определяющим для харизматического лидера. Ведь для чего ли-

ко масштабна, что в одиночку ее достичь невозможно. И чтобы сделать ее достижимой, харизматик создает группу, которой это уже по зубам, и на разных условиях привлекает пюлей в эту группу

деру харизма? Лидер – это человек, чья цель настоль-

ях привлекает людей в эту группу.
У Пушкина такой цели не было, а значит, и группа, власть над группой ему не требовались. Главным образом поэтому он не смог и не стал бороть-

ным образом поэтому он не смог и не стал бороться со своими слабостями, подрывавшими его шансы быть лидером. И, наверное, именно поэтому не придавал большого значения другим сторонам харизматического мифа, которые могли бы заметно усилить

Можно пользоваться заметным харизматическим влиянием, не имея, например, ярко выраженных «стигматов» или не учреждая никаких ритуалов. Эти элементы харизматического мифа усиливают его,

его власть.

но сами по себе не превращают человека в харизматика. Имидж и биография харизматика могут быть не столь яркими и впечатляющими, как у Христа или, допустим, Ричарда Брэнсона. И все же он остается харизматиком, пусть и в меньших масштабах. Но без амбициозной миссии, задающей необходимость борь-

бы, озарения, опоры на сверхспособности и других аспектов мифа харизма не складывается. Ум, талант, привлекательность, даже величие – есть, а харизмы



Заключение. Нужно ли стремиться к харизме и могут ли женщины быть харизматиками

даря которой ее обладатель может прыгнуть дальше, подняться выше или завоевать более высокий статус. Харизма — это не предпосылка власти, а ее составляющая или даже ее последствие. Харизматическое влияние можно увидеть, но невозможно потрогать.

Уже в раннем возрасте мы начинаем различать

Харизма – это не дар. Не магическая сила, благо-

цвета. Еще до школы мы уже твердо знаем, что есть красный, зеленый, желтый, а также голубой, розовый, оранжевый и так далее. Однако в физической реальности — в той, где восприятия человека не существует, — нет и никаких цветов. Существуют лишь кванты света, которые определенным образом отражаются от тех или иных поверхностей. Нам этот поток света, раздражающий сетчатку нашего глаза, представляется как цвет — но ведь на самом деле никакого цве-

та нет. Есть лишь зрительный эффект.

Харизма – все равно что цвета, которые видит наш глаз (а вернее, то раздражение, которое передается в мозг через глазной нерв и которое мозг трактует как

торая может быть стойкой, - и все же это иллюзия. Тогда почему же мы вообще говорим о харизме? Нет – и дело с концом. А говорим потому, что пусть харизмы как объективного феномена и нет - но эффект-то есть! Какая разница, что красного цвета не существует в физической реальности? Если ребенок видит в своей тетради пятерку, поставленную красной ручкой, это имеет для него большое значение вне зависимости от того, существует ли красный цвет как таковой. Достаточно того, что мозг воспринимает и трактует этот несуществующий цвет именно так. Хотя на итоговую оценку цвет пятерки не влияет, но, если ее поставить зеленой ручкой или карандашом, эффект смазывается. А ведь, казалось бы, дело лишь в том, что слегка изменились характеристики потока света, раздражающего наш глазной нерв. Значит, цвет все-таки играет роль. И харизма тоже играет роль. Однако эффект этот зависит от трех условий. Во-первых, с течением времени ручка, которой мы ставим пятерку, может выцвести. А с изменением обстановки может измениться и сама харизматическая

личность. Может быть, человек просто устал. Или

цвет). Харизмы нет. Есть лишь конкретные люди, которые в тот или иной момент, в том или ином контексте, в определенной ситуации воспринимаются как обладатели харизматического влияния. Это иллюзия, ко-

деле стоит жить. Стал обывателем с прагматичными, материальными интересами. И харизмы больше нет. А если личность, прежде харизматическая, может харизму «выключить», получается, что харизма — не универсальный феномен, не врожденное качество,

потерял ориентиры в жизни. Или достиг желаемого и успокоился. Женился. Понял, ради чего на самом

Во-вторых, меняя освещение, мы меняем цвет надписи. Стоит посмотреть на нее через синий фильтр, и она покажется нам черной, а не красной. Точно так

же харизматик может, если внешние обстоятельства изменятся, показаться нам личностью совершенно не харизматической. Проявлению харизмы способствуют определенные условия, в которых действует, жи-

не абсолютная сила.

вет лидер: революционная или предреволюционная ситуация, война, спортивный азарт, кризис, захват новых территорий, экспансия. Жесткая среда. Напряжение. Конфликт в воздухе.
В 1990-е годы представители криминальных кругов приобрели огромный авторитет даже за предела-

ми своего преступного мира. Но минуло десять-пятнадцать лет, и они ушли в тень. Мысль об их прежней притягательности кажется смешной. Невозможно всерьез думать о том, что это личности харизматические. Или, скажем, были времена, когда народный де-

му дальтонику он покажется зеленым. И его восприятие не изменится, сколько бы я ни доказывал ему, что маркер на самом деле красный. Точно так же два человека — с разными характерами, разным жизненным опытом, разным уровнем образования — могут слушать выступление одного и того же руководителя и вынести о нем совершенно разные впечатления. Один восторженно говорит: ах, какой он харизматичный! Я бы пошел за ним на край земли. Другой пренебрежителен: да это же клоун, пустомеля. Первый возражает: что ты! Это же умнейший, проницательнейший человек! А второй спорит: где же ты ум уви-

дел? Он же повторяет чудовищные банальности. Это типичный манипулятор, да еще и не слишком ловкий. Такой спор просто не получится разрешить к общему согласию: разные люди совершенно по-разному реагируют на одну и ту же личность. Один видит ха-

путат казался могущественной фигурой. Сегодня слова «народный депутат» вызывают не столько мысли о власти, сколько презрение или иронию. Меняется исторический контекст. Покажите современному ребенку портрет Сталина. Он равнодушно спросит: а кто

И, в-третьих, даже самые, казалось бы, простые цвета разные люди воспринимают по-разному. Я вижу перед собой красный маркер, но рядом сидяще-

это?

примитивными, не заинтересованными в своем развитии людьми. На фоне таких последователей их «харизма» проявляется ярче, и подорвать ее, как кажется лидеру, труднее. И наоборот, завоевать харизматическое влияние в среде образованных, умных, предприимчивых людей будет значительно сложнее. В этой среде влияние и преклонение вызовет скорее человек компетентный и эффективный, пусть даже косноязычный и с точки зрения обывателя непривлекательный. Здесь компетентность отчасти замещает харизму или же превращается в некую особую форму ха-

ризму, другой – нет. Первый так или иначе, на каком-то уровне находится ниже харизматика. Возможно, это человек менее зрелый, менее волевой, менее амбициозный, менее опытный или просто младше возрастом. Или человек, неспособный проникнуть в загадку стоящей перед ним личности. Это человек, чувствующий и признающий превосходство харизматика над собой. Тогда как второй спорящий – скептик – чувствует себя выше, опытнее, умнее предполагаемого харизматика. А значит, для него харизмы не существует. Именно поэтому некоторые харизматики предпочитают окружать себя малограмотными, неразвитыми,

му или же превращается в некую особую форму харизмы.

Иначе говоря, харизматический эффект зависит не

Иначе говоря, харизматический эффект зависит не только от объекта – от того, от кого этот эффект ис-

принимает, и от обстоятельств, в которых эффект преломляется. В формуле харизмы — три неизвестных. А поскольку все три этих фактора могут меняться одновременно и непредсказуемо, о харизме как объективном явлении говорить не приходится. Стоит изменить оценку обстоятельств, как великий правитель превращается в деспотичного диктатора, а вялый и неэффективный лидер — в святого мученика. А стоит миновать кризисным обстоятельствам, как харизмы былых лидеров и вовсе «гаснут».

Именно с этим множеством неизвестных и связана странная, двойственная, неочевидная природа жен-

ходит, - но и от субъекта, который этот эффект вос-

странная, двоиственная, неочевидная природа женского харизматического влияния. Некоторые исследователи, пытаясь вскрыть психологический фундамент харизмы, объясняют ее эффекты переносом архетила отца, о котором мы уже говорили выше, на ту или иную лидерскую фигуру. И даже сегодня, когда общество сильно изменилось и усложнилось, а фигура от-

перенос по-прежнему работает, дает эффект. Поэтому в наше время, если человек узнает в некоем субъекте черты отцовского архетипа, он начинает воспринимать этого человека как лидера, даже если рациональная часть его сознания протестует. Он подчи-

няется инстинктивно. Харизма, как замечал еще Ве-

ца не вызывает такого почитания и преклонения, этот

бер, – явление архаичное. Но эта архаика все еще соседствует в нашем разуме с более современными механизмами власти. Если харизма так «завязана» на архетип отца, то читатель вправе задаться вопросом: а может ли жен-

щина быть носителем харизмы? На тренингах я вижу, что аудитория очень эмоционально реагирует на эту тему. И когда слушатели наконец задают мне этот вопрос, я отвечаю на него коротко: прошу их самих назвать десять харизматичных женщин. И аудитория

буквально за минуту называет десяток имен, от Маргарет Тэтчер до Пугачевой, от Екатерины II до Ирины Хакамады, от Жанны д'Арк до Ксении Собчак. Ответ очевиден – женщина может быть харизматичной. Другое дело, что женщины-харизматики отличаются от мужчин-харизматиков. И это не шовинизм, не гендерное предубеждение: если харизма и вправ-

ду опирается на отцовский архетип, то женщине добиться такого переноса архетипа труднее. Поэтому при прочих равных условиях у женщин меньше, чем у мужчин, шансов овладеть харизматическим влиянием на коллектив и тем более на большую социальную

группу.
Однако это не значит, что женщина не может таким влиянием обладать. И это, с другой стороны, значит, что женщин-харизматиков объединяет нечто особен-

мужской черты. У Жанны д'Арк это была мужеподобная внешность, да и мужская, по существу, задача. Возглавить войско, мчаться приступом на крепость – для того времени это однозначно мужское дело. Алла Пугачева – сильная, властная личность, хороший организатор, «девушка с характером». Маргарет Тэтчер вовсе стяжала славу «единственного мужчины в британском парламенте». Женщины-харизматики почти неизбежно берут

на вооружение те модели поведения, которые мы считаем типичными для мужчин: избирательность, готовность ставить четкие цели и определять сроки, под-

ное. Что? Наличие чего-то мужского, определенной

чинять себе и других людей, и ситуацию. Исторически сложилось, что для мужчин крайне важна конкуренция. Мужчине важно превзойти другого, быть лучше, продемонстрировать, что он лучше. Мужчина, не имея предмета сравнения, теряется. Он испытывает потребность себя с кем-то соотносить, кого-то побеж-

дать, иметь соперника и брать над ним верх. Женщина же традиционно стремилась к другой роли: быть исключительной, чтобы ее вовсе не срав-

нивали ни с кем. Женщина выбирает мужчину, а не наоборот. Но когда женщина начинает конкурентную борьбу и борьбу за лидерство, если она хочет быть лидером толпы, ей непременно приходится действопри этом стремится и к личному счастью, то она должна уметь переключаться: только что – лидер, теперь – женщина, и наоборот. Женщины пластичны, они артистически одарены больше мужчин. Поэтому они и спо-

вать по мужской модели. С другой стороны, если она

собны переключаться – и женщины-харизматики готовы к этому в любую секунду.
Однако я бы предостерег и читательниц, и читателей от того, чтобы копировать ту или иную модель

харизматического поведения. Харизма — это оболочка, эффект, производная от обстоятельств и от других качеств личности. От умения повышать собственную

эффективность. От способности реализовать свой потенциал, хорошо делать свою работу, управлять людьми. Целенаправленно заниматься «развитием харизмы», а над действительно важными для себя вещами не работать — это все равно что вместо физических тренировок покупать спортивную одежду и инвентарь.

И еще одно, не менее важное замечание: не пытай-

тесь создавать обстоятельства, способствующие харизматическому эффекту. Да, иногда лидер способен спровоцировать ощущение кризиса, аврала. Но это все равно пройдет. Кризис долговечным не бывает.

все равно проидет. кризис долговечным не оывает. И не пытайтесь раздувать харизму, подбирая к себе в подчиненные и последователи недостойных, слабых людей, на которых легко произвести впечатление.

Иногда я советую людям и не забивать себе голову тяжкими думами о харизме. Главное в жизни – это счастье. И далеко не факт, что харизма приносит счастье. Она помогает решать задачи. Она укрепляет власть.

Но этого можно добиться и другими способами. И не проклятие ли это – иметь влияние, от которого избавиться невозможно? Всегда быть в фокусе внимания, всегда нести ответственность, всегда понимать, что

люди слепо доверяют тебе, что они готовы бежать за тобой, не задумываясь, хорошо это или плохо, правильно это или нет. Трудно быть отцом даже двоих или троих детей. А каково играть эту роль для сотен, тысяч, миллионов человек? Я бы поостерегся называть харизму благом.

Однако знать об этом явлении, понимать его при-

круг харизмы, необходимо. Нужно очистить механизм харизматического влияния от мифов, от культурных наслоений, от всего того, чем харизма не является. Надеюсь, что книга, которую вы прочли, поможет в этом. Лидер должен умело управлять. А мы можем

роду, развеять дым и спецэффекты, возникающие во-

управлять только тем, что мы можем контролировать. Мы можем контролировать только то, что мы понимаем.

рую они возглавили. Власть не раз приводила к краху лидеров и тех, кто пошел за ними. Но, конечно, не харизма сама по себе, а цели, которые ставили себе ли-

Харизма не раз помогала лидерам получить власть и возвести на вершину величия себя и ту группу, кото-

деры, и пути следования, которые они выбирали. Харизма при этом была лишь инструментом, многократно усиливано усиливающим их влияние. И многократно усилива-

ющим их достижения. И многократно умножающим их результаты: и их взлеты, и их падения. И дающим воз-

можность после падения собрать силы и снова взле-

теть.

Об авторе

Радислав Гандапас — самый известный в России специалист по лидерству. Автор шести книг и трех фильмов по лидерству и ораторскому искусству. Радислав проводит не менее 100 тренингов и семинаров в год по всей Российской Федерации, странам СНГ, Средней Азии и Балтии. Единственный в стране он дважды был признан лучшим в профессии по результатам года. Радислав — постоянный эксперт в передачах федеральных телеканалов и на страницах ведущих деловых изданий. В числе его клиентов МТС, Сбербанк, Альфа-банк, РЖД, Сибур, «Русский алюминий», «Норильский никель», российские представительства IBM, ВР и МТV, Олимпийский комитет Сочи-2014.

сайт: www.radislavgandapas.com