



*Посвящается Нэнси,  
величайшей вдохновляющей  
силе моей жизни*

## СОДЕРЖАНИЕ

---

Выражения благодарности . . . . .	9
Предисловие . . . . .	12
Конрад Аденауэр . . . . .	27
Шарль де Голль . . . . .	87
Ричард Никсон . . . . .	181
Анвар Садат . . . . .	283
Ли Куан Ю . . . . .	379
Маргарет Тэтчер . . . . .	435
Эпилог . . . . .	527
Заключение. Эволюция лидерства . . . . .	532
Примечания . . . . .	560

## ВЫРАЖЕНИЯ БЛАГОДАРНОСТИ

---

Эта книга приобрела нынешний вид благодаря Стюарту Проффиту, директору издательства Penguin Press UK, редактору от Бога. Умные издатели поднимают проникновенные вопросы и тем самым подвигают авторов на глубокие размышления. Стюарт выполнял эту задачу уверенно, настойчиво и мудро. Немногие понимали — и оспаривали — ход моих мыслей с такой же тонкостью и широким знанием дела. За два года мы обменялись со Стюартом десятками звонков в приложении Zoom, и в создании замысла и написании этой книги он всегда был незаменимым партнером.

Помимо выдающихся редакторских навыков Стюарта, мне помог, проверив каждую главу, еще один замечательный сотрудник — Нил Козодой. Этот мастер разрубания литературных гордиевых узлов и большой любитель истории помог расширить мои горизонты и поднять мой язык на новый уровень.

Как и в подготовке прежних книг, я получал огромную помощь от влюбленных в свое дело соратников, перерывших целый ворох источников. Мэтью Тэйлор Кинг давал мудрые советы как по стилю, так и по содержанию. Он приложил

руку к каждой главе и с невероятной целеустремленностью и чутьем помог довести книгу до ума.

Элеанор Рунде, соединяющая в себе энтузиазм, эффективность и замечательный интеллект, предприняла ценные исследования на первом этапе создания книги и впоследствии вернулась, работая по совместительству, чтобы внести решающий вклад в главу о Садате. Вэнс Серчук оказал помощь и проявил проницательность в разработке и анализе главы о Никсоне. Ида Ротшильд качественно произвела построчную редактуру, выдвигая толковые организационные предложения.

Мередит Поттер, Бен Доус и Аарон Маклин на раннем этапе провели изучение материала в области искусства государственного управления. Джозеф Кирнан и Джон Нельсон выполнили полезные справочные исследования. Ости Коффи сличил текст всех глав перед сдачей в печать.

Основные главы были переданы для рецензии выдающимся авторам, пишущим на эту же тему, чей труд я очень ценю. Дэниел Коллингз, к тому же исследовавший биографию Маргарет Тэтчер, дал отзыв о законченной главе, посвященной Тэтчер; ему в этом помогли Чарльз Пауэлл (лорд Пауэлл из Бэйсуотера) и Чарльз Мур. Профессор Джулиан Джексон внимательно прочитал главу о Де Голле, а профессор Кристофер Кларк — главу об Аденауэре. Мартин Индык, дипломат и ученый, подготовил проницательные комментарии к главе о Садате. Я в долгу перед каждым из них за оказанную помощь.

Ветеран дипкорпуса Чарльз Хилл, мой соратник и друг на протяжении половины столетия, поделился едкими памятными записками, которые особенно пригодились в описании Ричарда Никсона. За годы своей незаурядной карьеры Чарли внес выдающийся вклад в работу госдепартамента, Йельского университета и в развитие нашего общества.

Несколько друзей позволили мне злоупотребить их доброй волей и выудить из них меткие замечания по конкретным вопросам. В их число входят Рэй Далио, Саманта Пауэр, Джоэл Клейн, Роджер Хертог, Эли Джекобс и Боб Блэкуилл.

Недавно Эрик Шмидт расширил мой кругозор, познакомив меня с миром хайтека и искусственного интеллекта. Вместе с Дэном Хаттенлокером мы работали над «Искусственным разумом и новой эрой человечества», что отразилось на суждениях о стратегии.

Во время совместной подготовки этого тома, седьмого по счету, свою незаменимость в очередной раз продемонстрировала Тереза Симино Аманти. По мере того, как книга приобретала законченный вид, Тереза не только расшифровывала мой почерк и раз за разом перепечатывала главы после правки с характерным для нее прилежанием и острым, как у орла, зрением, но и поддерживала контакты с Penguin Press, Wylie Agency и другими сторонними рецензентами и редакторами.

В критические моменты печатать текст помогала неутомимая Джоди Йобст Уильямс, с которой я тоже сотрудничаю много лет. За моим графиком работы все это время умело следили Джесси Лепорин и Кортни Глик. Мои личные помощники Крис Нельсон, Деннис О'Ши и Мартен Остербан оказывали неоценимую помощь во время длительных периодов вызванного пандемией затворничества и разрешили множество административных вопросов.

Энн Годофф, директор и редактор Penguin Press, еще раз с характерным профессионализмом выполнила свою традиционную роль, решая важные вопросы выпуска книги в Америке. В Великобритании Ричард Дюгайд, Элис Скиннер и Дэвид Уотсон эффективно работали в условиях цейтнота, особенно по части художественно-технического редактирования и компоновки рукописи.

Мой многолетний литературный агент Эндрю Уайли и его британский коллега Джеймс Пуллен с неутомимой преданностью делу и компетенцией представляли меня по всему миру.

Я посвящаю эту книгу Нэнси, моей жене, с которой мы состоим в браке почти полвека. Она наполнила мою жизнь радостью и смыслом. Нэнси прочитала эту книгу, как и все мои предыдущие, и добавила улучшения в каждую главу.

Излишне говорить, что за все недочеты в этой книге в ответе один я.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

---

### ОСИ ЛИДЕРСТВА

Любое общество независимо от его политической системы постоянно находится в транзите между прошлым, формирующим его память, и картиной будущего, направляющей его эволюцию. На этом пути невозможно обойтись без лидерских качеств — приходится принимать решения, зарабатывать доверие, сдерживать обещания, предлагать направление движения. В человеческих институтах — государстве, церкви, армии, компании, школе — лидерство необходимо для того, чтобы помочь людям перейти из пункта, где они сейчас находятся, в пункт, где они прежде никогда не бывали и о переходе в который подчас боятся даже помышлять. Без лидерства учреждения ложатся в дрейф, а страны скатываются в нерелевантность, заканчивая катастрофой.

Лидеры мыслят и действуют на пересечении двух осей: одна пролегает между прошлым и будущим, вторая — между традиционными ценностями и упованиями тех, кем они руководят. Первое, что требуется от лидеров, это анализ, начинающийся с реалистичной оценки своего

общества на основании его истории, обычаев и потенциала. Затем они должны найти равновесие и связать то известное, что приходится черпать из прошлого, с интуитивным представлением о будущем, которое всегда гипотетично и непредсказуемо. Именно это интуитивное понимание направления движения позволяет лидерам ставить задачи и разрабатывать стратегию.

Чтобы стратегия побуждала нацию к действию, лидеры должны брать на себя роль учителей, объяснять задачи, развеивать сомнения, добиваться поддержки. Хотя государственное управление по определению предполагает монополию на насилие, ставка на принуждение является признаком неадекватного лидерства. Настоящий лидер вызывает в народе желание идти вместе с ним. Он также должен побуждать ближайшее окружение транслировать свои идеи, нацеленные на решение насущных практических вопросов. Динамичная команда вокруг лидера зрительно дополняет его внутреннюю энергию, поддерживает его в трудные минуты, облегчает тяжесть трудных решений. Качество окружения способно как увеличить, так и умалить образ лидера.

Жизненно важными качествами лидера, решающего подобные задачи, и мостиком между прошлым и будущим служат бесстрашие и твердость характера — бесстрашие при выборе направления из массы запутанных, трудных вариантов, требующее готовности преодолеть рутину, и твердость характера, чтобы продолжать движение намеченным курсом, выгоды и опасности которого невозможно полностью разглядеть в момент его выбора. Бесстрашие позволяет проявить доблесть в момент принятия решения, твердый характер помогает сохранить верность ценностям на продолжительном отрезке времени.

Лидерство наиболее востребовано в переходный период, когда ценности и институты теряют свою актуальность, а очертания достойного будущего вызывают споры. В такие времена от лидеров требуют творческого, диагностического мышления. Каковы источники благосостояния общества? А причины его упадка? Какое наследие прошлого следует



сохранить, а какое видоизменить или отбросить? Какие задачи заслуживают самоотверженности и от каких перспектив необходимо отказаться, как бы соблазнительно они ни выглядели? Если коса найдет на камень, окажется ли общество достаточно жизнеспособным и уверенным в себе, чтобы перетерпеть жертвы промежуточного этапа движения к более достойному будущему?

## ПРИРОДА ЛИДЕРСКИХ РЕШЕНИЙ

Все лидеры неизбежно испытывают ограничения. Они работают в условиях дефицита ресурсов, потому что любое общество сталкивается с пределами возможностей и размаха действий, продиктованными демографической и экономической ситуацией. Они также действуют каждый в свое время, потому как каждая эпоха и культура отражает господствующие ценности, привычки и менталитет, все вместе задающие желательный исход. К тому же лидеры действуют в условиях конкуренции, ибо им приходится тягаться с другими игроками, будь то союзники, потенциальные партнеры или противники, которые не стоят на месте, но приспособляются, имеют свои отличные от других стремления и способы их достижения. Вдобавок события подчас происходят слишком быстро, чтобы сделать точный расчет. Лидерам приходится выносить свои суждения на основании интуиции и гипотез, которые невозможно доказать на момент принятия решения. Управление рисками для лидера не менее важно, чем навыки аналитика.

«Стратегия» дает описание вывода, сделанного лидером в условиях дефицита ресурсов, непостоянства, конкуренции и изменчивой обстановки. Попытки стратегического лидерства нащупать верный путь можно сравнить с хождением по канату: акробат упадет, если он слишком боязлив или слишком беспечен, так и лидер обязан прокладывать курс в узком коридоре возможностей, балансируя между относительной надежностью прошлого и неоднозначностью будущего. За чрезмерное честолюбие — древние греки называли

его «гибрис» — жизнь наказывает преждевременным износом, а за почивание на лаврах — прогрессирующей потерей известности и в итоге увяданием. Чтобы дойти до конечного пункта назначения, лидерам требуется на каждом этапе пути соизмерять цели и средства, задачи и обстоятельства.

Лидер как стратег сталкивается с имманентным парадоксом: в обстоятельствах, призывающих к действию, диапазон возможностей для принятия решений зачастую бывает наиболее широк, когда необходимая информация наиболее скудна. К тому времени, когда появляются дополнительные сведения, свобода маневра обычно сужается. Например, на раннем этапе наращивания стратегических вооружений враждебной державой или во время внезапного появления вируса нового ОРЗ возникает искушение полагать, что возникший феномен — временное явление или что с ним позволят справиться существующие подходы. К тому времени, когда угрозу больше нельзя отрицать или свести к минимуму, либо свобода действий становится ограниченной, либо решение проблемы требует непомерных средств. Упустишь время, и ограничения дадут о себе знать. Даже лучшие из оставшихся вариантов действий будут чересчур сложны в осуществлении, награда за успех будет все меньше, а риск неудачи — все выше.

Вот почему так важны интуиция и здравое суждение лидера. Уинстон Черчилль хорошо это понимал, когда писал в «Надвигающейся буре» (1948 г.): «От государственных людей требуется не только улаживать легкие вопросы. Такие часто улаживаются сами собой. Случай для принятия спасающих весь мир решений представляется тогда, когда веса судьбы колеблются и перспективы скрыты туманом».<sup>1</sup>

В мае 1953 года американский студент, прибывший по обмену, спросил Черчилля, как человеку лучше всего подготовить себя к испытаниям в роли лидера. «Изучайте историю, изучайте историю, — порывисто ответил Черчилль. — История заключает в себе все секреты искусства управления государством».<sup>2</sup> Черчилль был феноменальным знатоком и автором работ по истории и хорошо понимал пространство и время, в которых работал.

Однако знание истории хотя и важный, еще недостаточный фактор. Некоторые вопросы навсегда остаются «скрытыми туманом», ускользая даже от наиболее эрудированных и опытных. История учит посредством аналогий и способности замечать сходство между ситуациями. Тем не менее ее «уроки» являются, по сути, лишь аппроксимацией, которую лидеры распознают, чтобы потом на свой страх и риск применить к обстоятельствам текущего момента. Философ истории Освальд Шпенглер в начале XX века хорошо уловил эту задачу, написав, что «прирожденный» лидер — это в первую очередь «знарок, знаток людей, ситуаций, вещей... [способный] делать то, что должно, того не “зная”». <sup>3</sup>

Другими словами, лидеры-стратеги должны обладать качествами художника, ощущающего, как вылепить будущее из имеющегося под рукой материала. Как заметил Шарль де Голль, размышляя о лидерстве в своей книге «На острие шпаги» (1932), художник «не перестает использовать свой ум», из которого, собственно, извлекает «опыт, приемы, знания». Но художник, кроме того, добавляет к этим основам некую «инстинктивную способность» под названием «вдохновение», и «лишь оно одно позволяет войти в прямой контакт с природой, откуда должна появиться искра». <sup>4</sup>

Ввиду колоссальной сложности действительности историческая истина отличается от истины научной. Ученый ищет доказуемый результат; подкованный в истории лидер-стратег стремится выжать из имманентной неоднозначности практические выводы. Научные эксперименты либо подкрепляют, либо ставят под сомнение предыдущие результаты, что позволяет ученым внести поправку в свои данные и повторить опыт. Стратегам второго шанса обычно не предоставляется, их решения, как правило, окончательны. То есть ученый познает истину эмпирическим или математическим путем; стратег — по крайней мере, отчасти — судит по аналогии с прошлым, в первую очередь устанавливая, какие события поддаются сравнению и какие прежде сделанные выводы все еще следует учитывать. Но и в этом случае стратег должен подходить к выбору аналогии с осторожностью, потому что

никому не дано по-настоящему воссоздать картину прошлого. Его, по выражению голландского историка Йохана Хейзинги, можно лишь вообразить «при лунном свете памяти».<sup>5</sup>

Разумный политический выбор редко рассматривает лишь одну переменную величину. Мудрые решения требуют делать выводы совокупно — с учетом политики, экономики, географии, технологии и психологии, основываясь при этом на исторической интуиции. В конце XX века Исая Берлин обосновал невозможность применения научного мышления вне сферы науки и описал вытекающие из этого трудности для ремесла стратега. Он утверждал, что лидер подобно романисту или художнику-пейзажисту должен впитывать жизнь во всей ее ошеломляющей сложности: «И все-таки глупым или мудрым, прозорливым или слепым, а не ученым или знающим делает человека восприятие этих уникальных привкусов каждой ситуации, ее неповторимых отличий, словом — тех свойств, из-за которых она не поддается ни научному анализу, ни обобщению».<sup>6</sup>

Историю создает сочетание характера и обстоятельств. Шесть лидеров, чей портрет представлен на этих страницах, Конрад Аденауэр, Шарль де Голль, Ричард Никсон, Анвар Садат, Ли Кван Ю и Маргарет Тэтчер, сформировались под влиянием обстоятельств полной драматизма политической эпохи. Все они стали архитекторами послевоенной эволюции общества своих стран и международного порядка. Мне повезло лично встретиться со всеми шестью на пике их влияния и близко поработать с Ричардом Никсоном. Унаследовав мир, стабильность которого разрушила война, они заново определили национальную идею, открыли новые горизонты и заложили новый фундамент мира переходного периода.

Каждый из этих шести лидеров по-своему прошел через горнило «второй тридцатилетней войны», череду опустошительных конфликтов от начала Первой мировой войны в августе 1914 года и до окончания Второй мировой войны в сентябре 1945 года. Как и первая тридцатилетняя война, вторая разразилась в Европе, но перекинулась на весь мир. Первая трансформировала Европу из региона, в котором