

Борис Литвак

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЛУЧШИЕ МИРОВЫЕ ПРАКТИКИ



УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

67.4
1644

Борис Литвак

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ЛУЧШИЕ МИРОВЫЕ ПРАКТИКИ

18431

7
5
5
9
6
6
5
3

опис.

Davlat boshqaruvi akademiyasi
ARM FONDI

56
93
94
27
48
73
10



УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

Передано в дар Представительством
ПРООН в Узбекистане.

Больше чем
образование

УДК 342.5(1)
ББК 67.401(0)
Л64

Литвак Б. Г.
Л64 Государственное управление. Лучшие мировые практики /
Б. Г. Литвак. — М.: Московский финансово-промышленный универ-
ситет «Синергия», 2013. — 624 с.

ISBN 978-5-4257-0090-2

Агентство СІР РГБ

18431-18432-2013.
В книге приведены лучшие мировые практики государственного управления. Впервые деятельность великих управленцев проанализирована с позиций профессионального управления. Перед читателем проходит государственное управление мудрого Соломона и создателя первой известной нам мировой империи Александра Македонского. Методы управления самого успешного императора Древнего мира Августа и самого значительного управленца Древней Эллады Перикла, при котором достигло расцвета первое в мире демократическое государство. Становится понятным, какую роль сыграло эффективное государственное управление в завоеваниях Чингисхана и Наполеона.

Большое внимание уделено становлению и развитию российской государственности. В книге представлены управленческие портреты Владимира Мономаха и Александра Невского, Ивана Грозного и Алексея Романова, Петра I и Екатерины II, Иосифа Сталина и Сергея Павловича Королева, проложившего дорогу в космос.

Показана роль, которую сыграли в формировании современной Европы королева Англии Елизавета I и блистательный управленец Талейран. Представлена деятельность «железного канцлера» Бисмарка, объединившего Германию, и Аденауэра, возродившего ее после Второй мировой войны, де Голя, много сделавшего для сохранения и укрепления Франции, и «железной леди» Маргарет Тэтчер.

Проанализирована деятельность первого президента США Джорджа Вашингтона, Франклина Делано Рузвельта, сыгравшего значительную роль в преодолении Великой депрессии, и Рональда Рейгана, предопределившего исход холодной войны.

Читателю предоставляется возможность познакомиться с управленческими технологиями Дэн Сяопина, реформировавшего экономику Китая, и императора Хирохито, заложившего фундамент японского «экономического чуда».

Книга, написанная живым и доступным языком, рассчитана как на профессиональных управленцев, так и на широкий круг читателей, которым интересна практика мирового государственного управления.

УДК 342.5(1)
ББК 67.401(0)

© Литвак Б. Г., 2013

© Московский финансово-промышленный университет
«Синергия», 2013

ISBN 978-5-4257-0090-2

Оглавление

Предисловие 5

Введение 7

Глава 1. ДРЕВНИЙ МИР

Соломон 11

Перикл 31

Александр Македонский 51

Август 70

Глава 2. РОССИЯ

Владимир Мономах 89

Александр Невский 115

Иван Грозный 135

Алексей Романов 169

Петр I 186

Екатерина II 206

Иосиф Сталин 225

Сергей Королев 243

Глава 3. ЕВРОПА

Елизавета I 266

Наполеон Бонапарт 293

Талейран 304

Отто фон Бисмарк 327

Шарль де Голль 348

Конрад Аденауэр 373

Маргарет Тэтчер 410

Глава 4. СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ АМЕРИКИ

Джордж Вашингтон	438
Франклин Делано Рузвельт	458
Рональд Рейган	487

Глава 5. АЗИЯ

Чингисхан	515
Император Хирохито	547
Дэн Сяопин	575

Вместо заключения. Управленческий автопортрет	593
---	-----

Литература	619
------------	-----

Предисловие

Предлагаемая вашему вниманию книга представляет собой описание и анализ управленческой практики великих государственных деятелей, принадлежавших разным странам и эпохам.

Каждый из них оставил значительный след в истории человечества, был уникальной, самобытной личностью. Но главное для нас — каждый из них был блестящим управленцем, в совершенстве владевшим технологиями профессионального управления. За каждым из них — свершения, сохранившиеся в памяти человечества на века, неповторимый вклад, внесенный в сокровищницу управленческой практики.

За каждым из них — управленческие решения, принимавшиеся в сложных и критических ситуациях, определявших дальнейшее развитие отдельной страны и всей человеческой цивилизации. Часто их решения были уникальными, не имевшими аналогов. Но главное — они порождались верным видением управленческих ситуаций, в которых приходилось действовать, и приводили к тем результатам, которые ожидалось, к достижению тех целей, которые ставились.

Наша задача — понять и оценить сущность управленческого успеха великих государственных деятелей, истоки их наиболее важных решений и действий, увидеть управленческие технологии, которые могут быть использованы в сегодняшней практике государственного управления. Ведь законы управления едины и не зависят от эпохи, географического положения, страны.

Опыт принятия и реализации великими государственными деятелями стратегических и оперативных решений, их последствия, причины успехов и неудач, о которых мы можем судить с высоты прошедших лет, являются бесценными и с точки зрения практики государственного управления, и с точки зрения создающейся на наших глазах науки управления. Изучение и анализ этого опыта позволяет тем, кто занимается управленческой деятельностью сегодня, многое почерпнуть для собственной практики управления.

С одной стороны, это понимание того, что обеспечивало управленческую эффективность самых значительных лидеров человечества и их решений, влиявших на расстановку сил в мире, на будущее отдельных народов и всей человеческой цивилизации, на ее историю. С другой стороны, это возможность примерить их управленческий опыт на собственную управленческую практику, сделать важные выводы, может быть, кое-что взять на вооружение, может быть, кое в чем скорректировать собственную

стратегию и тактику. Ведь управленческая эффективность — это прежде всего верно найденное решение в самой непростой и непредвиденной управленческой ситуации, принятый на себя риск и ответственность перед другими за его результат.

Конечно, каждое управленческое решение принимается исходя из собственного опыта управления, используемых управленческих технологий, знаний, видения управленческой ситуации, интуиции, управленческого чутья. Но понимание того, за счет чего эффективными оказывались наши великие предшественники, вовсе не лишнее и сегодня в поисках путей, ведущих к достижению поставленной цели.

Принимая решения сегодня, мы не всегда можем предвидеть последствия их реализации, оценить последствия наших действий. Но взгляд с высоты сегодняшнего дня позволяет нам оценить деятельность наших великих предшественников по результатам принятых и реализованных ими управленческих решений, по их свершениям. Понять истоки того, что позволило им совершить то, что оказалось не под силу их современникам, что обеспечило их успех, какие управленческие технологии сыграли в этом решающую роль.

Если в Средние века алхимики безуспешно пытались найти способ искусственного получения золота или эликсира жизни, то перед нами более реальная и обозримая задача — извлечь из опыта наших великих предшественников бесценные крупницы управленческих технологий, ведущих к успеху при решении сложных управленческих проблем в самых разнообразных и сложных управленческих ситуациях, возникающих сегодня.

К сожалению, и сегодня, по прошествии веков, а иногда даже тысячелетий, мы пользуемся только результатами свершений великих государственных деятелей, если они сохранили свою значимость до нашего времени, но почему-то практически не пользуемся их блестящими достижениями в области управления.

Предлагаемая вашему вниманию книга — первая попытка сделать это. Удалась она или нет — судить вам.

В этой книге впервые в мировой практике дается анализ с управленческой точки зрения деятельности наиболее значительных государственных деятелей, оказавших определяющее влияние на судьбы человеческой цивилизации. В ней представлены люди, в разное время на протяжении последних тысячелетий стоявшие во главе народов, государств, империй.

Предметом обсуждения и анализа стали мудрость Соломона и первая империя планетарного масштаба Александра Македонского; первое демократическое государство времен Перикла и деятельность императора Августа, действовавшего более успешно, чем его приемный отец Цезарь; и жестокий, но эффективный завоеватель Чингисхан. Будут рассмотрены управленческие технологии, которые блестяще использовали наиболее значительные управленцы Франции — Наполеон, Талейран, де Голль. Объединивший Германию Бисмарк и поднявший ее из руин Второй мировой войны Аденауэр. Много сделавшая для превращения Великобритании в одну из могущественнейших держав мира королева Елизавета I и самый успешный премьер-министр второй половины XX в. Маргарет Тэтчер. Сыгравшие решающую роль в создании и завоевании мирового лидерства Соединенными Штатами Америки ее президенты Джордж Вашингтон, Франклин Делано Рузвельт, Рональд Рейган. Показана роль и управленческий стиль преобразовавшего современный Китай Дэн Сяопина (его управленческий портрет получил одобрение Высшей партийной школы КНР). Впервые в третье издание включен управленческий портрет императора Японии Хирохито, деятельность которого во многом способствовала созданию японского «экономического чуда».

Особое внимание уделяется описанию и анализу управленческой практики государственных деятелей России — Владимира Мономаха и Александра Невского, Ивана Грозного и Алексея Романова, внесших существенный вклад в становление российской государственности. Приводятся управленческие портреты Петра I, Екатерины II, Иосифа Сталина, а также Сергея Павловича Королева, проложившего человечеству дорогу в космос. Их опыт успешного управления и технологии достижения могущества страны, создания ее промышленного потенциала бесценны для российского читателя.

В деятельности каждого управленца выделяются ключевые управленческие ситуации, способы подготовки и принятия важных управленческих решений, характеризующие их управленческий стиль, наиболее значительные их достижения. Среди рассматриваемых в книге ситуаций ни одной придуманной. Все они взяты из реальной жизни, с каждой из них приходилось

сталкиваться героям нашей книги. Принятые ими решения оказывались судьбоносными для их народов, а иногда и для человечества в целом.

Определять, кого из наиболее известных государственных деятелей можно отнести к числу действительно великих, можно по-разному. Мы исходили из трех критериев:

- обладание значительной властью, поскольку управление без власти невозможно;
- индекс управленческой мысли¹, поскольку без умения анализировать, сопоставлять, делать выводы, принимать решения, определять стратегию и тактику, организовывать реализацию принятых решений нет управленца;
- совершенные великие дела, которые оставили значительный след в развитии народа, страны, человечества, поскольку о результатах деятельности каждого управленца мы можем судить прежде всего по его свершениям.

Из перечисленных критериев дополнительного пояснения требует только второй — индекс управленческой мысли. Это характеристика профессионализма и искусства управленца, уровня владения управленческими технологиями и креативности, которую нам пришлось ввести, чтобы получить возможность сравнительной оценки тех, чьей деятельности посвящена эта книга.

Чтобы анализировать и оценивать деятельность управленцев, оказавших значительное влияние на развитие человеческой цивилизации и современного мира, необходимо определить и те основные технологии, без которых управление невозможно. Прежде всего, это стратегия, присутствующая в деятельности каждого значительного управленца, в соответствии с которой управление осуществляется.

К сожалению, и сегодня мы не располагаем определением стратегии, которое было бы признано всеми. А без четкого однозначного понимания этого термина серьезный анализ управленческой деятельности практически невозможен.

Поэтому мы будем придерживаться определения, данного нами в книге «Разработка управленческого решения», в котором стратегия понимается как управленческая конструкция, включающая стратегические цели, а также ресурсы, технологии, системы управления, необходимые для их достижения. Если какая-либо из перечисленных составляющих отсутствует, говорить о стратегии нельзя. Это будут только лишь рассуждения по поводу и не более.

¹ Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения. М.: Дело, 2008. См. также раздел «Вместо заключения. Управленческий автопортрет» данной книги.

То, что начиная с 1970-х годов принято называть стратегическим управлением, мы находим практически в деятельности каждого государственного деятеля, жившего и действовавшего задолго до того, как этот термин появился. Оказывается, что и основные управленческие функции: принятие управленческого решения, планирование, организация, мотивация, контроль — реализовывались ими блестяще.

Государственного деятеля характеризует его отношение к важнейшим управленческим ресурсам, какими являются власть, информация или интеллектуальные возможности его советников. Не зря Никколо Макиавелли писал: «Многие полагают, что кое-кто из государей, слывающих мудрыми, славой своей обязаны не себе самим, а добрым советам своих приближенных, но мнение это ошибочно. Ибо правило, не знающее исключения, гласит: государю, который сам не обладает мудростью, бесполезно давать благие советы».

В основном управленческом цикле, который по-разному используется каждым великим управленцем и в котором реализуется его управленческое мастерство, в первую очередь отражается его уникальный управленческий стиль. Анализ уникального управленческого стиля каждого из представленных в этой книге управленцев позволяет выделить и классифицировать основные типы управления.

По степени единовластия управления:

- 1) авторитарное (Соломон, Александр Македонский, Чингисхан, Иван Грозный, Петр I, Екатерина II, Елизавета I, Наполеон, Бисмарк, Сталин, Аденауэр, император Хирохито, Королев);
- 2) авторитарно-демократическое (Август, Владимир Мономах, Александр Невский, Алексей Романов, Талейран, Рузвельт, де Голль, Вашингтон, Рейган, Дэн Сяопин, Тэтчер);
- 3) демократическое (Перикл).

По степени создания системы управления:

- 1) создание собственной системы управления (Александр Македонский, Чингисхан, Наполеон, Сталин, Аденауэр);
- 2) значительная корректировка существовавшей системы управления (Владимир Мономах, Александр Невский, Иван Грозный, Алексей Романов, Петр I, Вашингтон, де Голль, император Хирохито, Королев, Дэн Сяопин, Рейган);
- 3) управление в рамках существующей системы (Соломон, Перикл, Август, Екатерина II, Елизавета I, Талейран, Бисмарк, Рузвельт, Тэтчер).

По иерархии управления:

- 1) управление управленцами (Талейран, Бисмарк, Дэн Сяопин);

2) сочетание личного управления с существенным делегированием полномочий (Перикл, Август, Владимир Мономах, Алексей Романов, Екатерина II, Наполеон, Вашингтон, де Голль, Рузвельт, Аденауэр, император Хирохито, Королев, Рейган, Тэтчер);

3) непосредственное личное управление (Соломон, Чингисхан, Александр Невский, Иван Грозный, Петр I, Елизавета I, Сталин, Александр Македонский).

По принципу реализации принятых решений («взаимопонимание — силовое давление»):

1) управление на взаимопонимании (Соломон, Алексей Романов, Виктория, Дэн Сяопин);

2) управление на сочетании взаимопонимания и силового давления (Перикл, Александр Македонский, Август, Владимир Мономах, Александр Невский, Екатерина II, Елизавета I, Талейран, Вашингтон, Рузвельт, император Хирохито, де Голль, Аденауэр, Королев, Рейган, Тэтчер);

3) управление «железом и кровью» (Чингисхан, Иван Грозный, Петр I, Наполеон, Бисмарк, Сталин).

Безусловно, отнесение каждого из великих управленцев к тому или иному типу приведенных выше классификаций — это экспертная оценка.

Автор, к сожалению, не располагал исчерпывающей информацией обо всех государственных деятелях, которых с полным основанием можно отнести к категории великих. В этом смысле книгу нельзя считать завершенной. Она будет пополняться по мере получения новой информации и ее анализа.

Следует также отметить, что в книге проводится анализ управленческой составляющей деятельности великих управленцев на основании источников, представленных в перечне использованной литературы.

Но жизнь продолжается, перед народами, странами, человечеством в целом возникают и будут возникать новые сложные и острые проблемы, которые предстоит решать ныне действующим и будущим поколениям государственных деятелей.

Книга создавалась в надежде на то, что те, кому предстоит принимать решения, определяющие будущее человечества или способные оказать на него существенное влияние, смогут воспользоваться анализом деятельности своих предшественников и учесть их управленческую практику при принятии собственных решений.

Нам представляется, что она может оказаться полезной для каждого, кому приходится управлять — государством, регионом, компанией, банком, любой другой организацией. С ней стоит познакомиться каждому, кто в этой жизни принимает самостоятельные решения.

Глава 1

Древний мир

Соломон

Соломон — один из наиболее известных человечеству великих правителей, царь царей, один из первых великих управленцев прошлого, сведения о котором дошли до сегодняшнего дня.

О жизни и деятельности Соломона сообщает нам Библия — один из самых древних и общеизвестных источников, доступных всему человечеству практически во все времена.

На протяжении тысячелетий Соломон предстает перед нами как свидетельствование человеческой мудрости, как вершитель справедливого правосудия, как создатель первого и, может быть, единственного в истории человечества мирного царства.

Его «Песнь песней» остается и по сей день одной из вершин человеческой поэзии. Книга Притчей Соломоновых и книга Премудрости Соломона содержат множество тонких наблюдений и советов, выверенных тысячелетиями. Книга Премудрости Соломона содержит также примеры, подтверждающие сделанные им заключения и данные им советы.

Итак, касаясь с благоговением одной из самых блестящих страниц человеческой истории, сделаем попытку проанализировать деятельность Соломона — одного из величайших царей всех времен и народов с *управленческой* точки зрения.

Соломон — сын древнеизраильского царя Давида и Вирсавии — дитя любви, которая может вызывать осуждение и сегодня. Ведь Вирсавия была женой одного из воинов — Урии, погибшего при осаде города Раввы вскоре после того, как Давид увидел Вирсавию. Как гласит предание, его гибель была подстроена. Лишь после этого Вирсавия стала женой Давида. Но не наша задача осуждать или оправдывать Давида, любившего и действовавшего по законам своего времени.

Мы можем только констатировать, что при содействии своей матери Вирсавии Соломон был провозглашен царем Израиля — наследником состарившегося Давида.

Восшествие на царский престол Соломона не предваряли никакие его героические деяния или отмеченные историей дела. Во всяком случае, сведения о них не дошли до нашего времени. Некоторые считают Соломона



в тот момент бесцветной серой личностью. Но сколько раз мы ошибались, не умея распознать в, казалось бы, серой личности будущего блестящего полководца или правителя, оставившего неизгладимый след в истории. Далеко не всегда мы умеем разглядеть эффективные решения и действия, ведущие к вершинам власти. Поэтому не будем торопиться с заявлениями о бесцветности Соломона того периода, а будем считать, что он нам не до конца известен.

К тому же, как следует из книги Премудрости Соломона, он с юных лет стремился к познанию премудрости. И это свое стремление, по его словам, он ценил выше, чем скипетры, престолы и богатство, выше, чем здоровье и красоту.

Первым его самостоятельным решением и поступком, известным истории, стало решение, принятое им для сохранения собственной власти.

Действительно, не обладая властью, невозможно реализовать ни своих жизненных планов, ни идей, которые потом смогут оценить грядущие поколения. Не обладая властью, невозможно стать управленцем.

По суровым законам того времени, не имея власти и не умея отстоять ее, невозможно было отстоять и само право на жизнь.

Вскоре после воцарения Соломона его мать Вирсавия, пользовавшаяся значительной властью и любовью сына, обратилась к нему с просьбой разрешить его старшему брату Адонии жениться на Ависаге Сунамитянке — последней наложнице Давида.

Как известно, Адония был старшим сыном Давида (3-я Царств 1 : 6) и вполне мог претендовать на престол. Он был реальным соперником в борьбе за власть. Когда Давид состарился и не мог больше управлять страной, именно Адония посчитал себя его наследником и собрал своих сторонников за городскими стенами у Змеиного камня на царский пир (3-я Царств 1 : 9). Преждевременная радость Адонии заставила сторонников Соломона активизировать свои действия.

Царем был провозглашен Соломон. В первый раз он пощадил Адонию, что в те времена было достаточно значимым поступком, со словами: «Если он будет человеком честным, то ни один волос его не упадет на землю; если же найдется в нем лукавство, то умрет» (3-я Царств 1 : 52).

Женитьба на Ависаге Сунамитянке означала бы, по понятиям того времени, действие, которое можно было расценить, как «овладение гаремом», поскольку Ависага принадлежала к гарему Давида.

Адонии удается убедить неискушенную в политических интригах Вирсавию, но Соломон сразу почувствовал таящуюся угрозу. По существу, действия Адонии можно было расценить как посягательство на верховную власть в государстве.

Перед Соломоном в этой острой управленческой ситуации были по меньшей мере три альтернативных варианта решения:

- 1) пойти навстречу просьбе Вирсавии и согласиться на женитьбу Адонии;
- 2) лишить Адонию жизни, навсегда устранив опасного соперника и претендента на царскую власть;
- 3) оставить все как есть. То есть не согласиться на женитьбу Адонии, но и не трогать его.

Реакция Соломона была мгновенной. Он сразу оценил сложившееся положение и выбрал именно то решение, которое соответствовало духу времени и надежно вело к исполнению миссии, уготованной, по его мнению, Богом.

Соломон понял таившуюся в предложении Адонии смертельную угрозу. Он обращается к матери со словами «проси ему *также* и царства» и приказывает главнокомандующему армиями Ванея убить Адонию. Ведь Адония уже был однажды предупрежден. Ванея немедленно исполняет полученное распоряжение.

Если до этого решения Соломона и можно было считать серой, бесцветной личностью, то, приняв и реализовав такое решение, он проявил себя как руководитель государства, вполне способный отстоять свои права в борьбе за верховную власть, который принимает и реализует самостоятельные решения. И на принятые им решения уже никто не способен оказать существенного влияния.

Здесь мы видим Соломона в достаточно типичной для любого владеющего верховной властью ситуации отстаивания своего права на власть. Таких правителей и ситуаций на протяжении тысячелетий было множество. Соломон же для нас интересен прежде всего как один из великих управленцев, который нес с собой принципиально новые идеи устройства государства и мироустройства.

Напомним, что к основным управленческим функциям принято относить принятие управленческого решения, планирование, организацию, мотивацию и контроль. Если говорить о функции принятия управленческого решения, то необходимо отметить, что во времена Соломона само право человека принимать самостоятельные решения, его право на самостоятельный выбор предстояло завоевывать.

Решение Соломона было, по всей видимости, одним из первых важных решений, принятых им самостоятельно. Он идет против просьбы матери, которую расценивает как неразумную и чреватую далеко идущими последствиями. В какой-то степени он идет и против отца — царя Давида, сыном которого был Адония.

Но, пожалуй, не менее важным является то, что согласно Библии и другим источникам в древнеизраильском государстве сильное влияние оказывала вера в Бога и стремление действовать в соответствии с волей Божьей. Формируясь как личность, Соломон первое место отводит мудрости и стремлению обладать ею. Согласно его миропониманию и миропониманию его современников обладание мудростью мог дать только Бог.

И то, что Соломон в начало своих устремлений ставит мудрость, уже является серьезным шагом в направлении реализации своего права на самостоятельный выбор жизненных установок, на самостоятельное принятие управленческих решений и определение стратегической линии в управлении государством.

Если в рассмотренной ситуации мы видели Соломона принимающим решение, которое ставит его в один ряд со многими правителями прошлого, то сейчас мы подходим к пониманию того, что сделало его величайшим из правителей.

Как мы уже говорили, в те времена значительная роль отводилась божественному началу и его непосредственному влиянию на жизнь людей, прежде всего на жизнь и деятельность верховных правителей. Каждый из них обращался с молитвой к Богу, вкладывая в нее самые сокровенные свои устремления и прося о помощи и даровании возможности реализовать задуманное. Таков, как мы говорим сегодня, был менталитет древних.

Если взять многочисленные свидетельства Древнего Египта, Вавилона, Израиля и других стран и государств, дошедшие до нашего времени, то можно сделать вывод, что древние правители в своих молитвах обращались к Богу с просьбами прежде всего о победе над врагами, о богатстве, о долгой жизни.

Соломон же обратился к Богу с необычной просьбой, в которой нашло отражение его понимание роли правителя государства. Он просит Бога прежде всего даровать ему «сердце разумное, чтобы судить народ Твой и различать, что добро и что зло» (3-я Царств 3 : 9). Он просит Бога о *мудрости* правителя.

До нас эта информация дошла в виде предания о Гаваонском предсказании Соломону, согласно которому ему были дарованы Богом право вершить суд над людьми Израиля и государственная мудрость.

Уже в этом обращении Соломона к Богу заключен его собственный подход к пониманию проблем управления государством, власть в котором он получил. Просьба о мудром правлении является в первую очередь просьбой, выражаясь языком современной теории управления, об эффективности принимаемых им управленческих решений.

Соломон превыше всего ценит мудрость, которая «знает давно прошедшее и угадывает будущее, знает тонкости слов и разрешение загадок, предугадывает знамения и чудеса и последствия лет и времен» (Книга Премудрости Соломона 8 : 8). Только мудрость, а значит только принятые и реализованные эффективные управленческие решения, открывает путь к славе, к тому, чтобы быть в чести у старейших, чтобы вершить праведный суд. Соломон, воздавая должное мудрости, верно предугадал, что благодаря ей «...я достигну бессмертия и оставляю вечную память будущим после меня. Я буду управлять народами...» (Книга Премудрости Соломона 8 : 13–14).

Стремление к принятию мудрых, а значит, эффективных управленческих решений стало основным для Соломона во все время его царствования. В частности, стремление Соломона вершить справедливый суд является, по существу, стремлением не делать скоропалительных, необоснованных выводов, принимать решения, от которых зависят подчас судьбы многих, предварительно проанализировав и оценив спорную ситуацию. Пример блестящего исполнения им судебных обязанностей настолько широко известен, что мы не станем напоминать его нашему читателю.

Таким образом, достаточно ясным и недвусмысленным является отношение Соломона к реализации первой управленческой функции — принятию управленческого решения — и то место, которое он в своей деятельности этой функции отводит.

Четкое историческое подтверждение неожиданно находит использование Соломоном другой управленческой функции — планирования. Передавая царскую власть своему сыну Соломону, Давид завещал ему построить Иерусалимский храм — дом Бога, в котором люди могли бы ему поклоняться.

Однако строительство первого на земле храма Господа — очень не простое дело. Следует также учитывать, что на тот момент древние евреи не имели опыта строительства столь монументальных сооружений. Поэтому для решения этой грандиозной задачи, которая была воспринята Соломоном как одна из основных задач его царствования, потребовались все его управленческое искусство и мудрость.

Впервые мысль о строительстве храма появилась у Давида. Однако согласно Библии Бог не разрешил Давиду самому построить храм: «Не строй дома Имени моему, потому что ты человек воинственный и проливал кровь» (1-я Паралипоменон 28 : 3). Это деяние было предписано его сыну: «Я восставлю после тебя семя твое... Он построит дом имени Моему, и Я утвержу престол царства его навеки» (2-я Царств 7 : 12, 13).

Соломон выполнил волю отца и приступил к строительству храма. Скорее всего, истоки его миролюбивой политики именно здесь, поскольку без мира на земле Израиля строительство храма было бы невозможно.

Однако вернемся к управленческим проблемам. Прежде чем приступить к любому важному делу, а тем более к делу, которое совершается впервые, необходимо действия спланировать. Тем более что в строительстве такого грандиозного по тем временам сооружения участвовали десятки тысяч людей.

Оказывается, план Иерусалимского храма существовал уже у Давида. Согласно Библии (1-я Паралипоменон 28 : 11) он передал сыну «чертеж притвора и домов его, и кладовых его, и горниц его, и внутренних покоев его, и дома для ковчега».

Вряд ли Соломон во всех деталях придерживался плана, переданного ему отцом, поскольку все в этом впервые возводимом сооружении заранее предусмотреть было невозможно. Нельзя было предусмотреть все используемые при строительстве материалы и их качество, все богатые и искусные украшения храма, как и имена мастеров, которые должны его возводить и украшать.

Однако одно не вызывает сомнений — Иерусалимский храм возводился по плану. Царь Давид не только разработал план строительства храма, но и приобрел землю для него и начал запастись необходимыми строительными материалами. Вся организация строительства легла на плечи Соломона.

Таким образом, мы видим, что и третья управленческая функция — организация — также была использована. Для эффективной организации работ он установил и укрепил дружественные деловые отношения с царем Тира Хирамом, поставлявшим для строительства «дерева кедровые и деревья кипарисовые» (3-я Царств 5 : 10) и доставлявшим их по морю к месту строительства храма в обмен на «хлеб для своего дома» (3-я Царств 5 : 9).

В строительстве храма Господа участвовал весь народ Израиля, который Соломон обложил для этого трудовой повинностью. Привозилось и обтесывалось большое количество камней, доставлялось много меди и дерева. Внутри храм был выложен чистым золотом, искусно украшен. В давире, предназначенном для хранения ковчега завета Господня, были сделаны два херувима из масличного дерева высотой в 10 локтей каждый.

Но особо сложной задачей на этом этапе была организация слаженной работы огромного по тому времени числа людей. Ведь в строительстве было задействовано только семьдесят тысяч носящих тяжести и восемьдесят тысяч «каменосеков в горах» (3-я Царств 5 : 15). Десять тысяч израильтян ежемесячно направлялись на работы в Ливан.

Для организации работы такой массы людей Соломоном было поставлено три тысячи триста начальников для надзора за работниками. Так, во главе израильтян, направлявшихся в Ливан, был поставлен Адонирам (3-я Царств 5 : 14).

По всей видимости, при организации строительства храма существовала более сложная система управления, особенно в верхней части управленческой пирамиды, о которой Библия и другие известные нам источники не упоминают.

В Библии мы находим свидетельство (2-я Паралипоменон 8 : 10) того, что у Соломона было 250 главных приставников, управлявших народом, в том числе, по всей видимости, и строительными работами. Но вряд ли при ведении строительных работ Соломон имел возможность общаться с каждым из них. Вспомним о рациональных нормах управляемости. У него были ближайшие помощники, число которых сравнительно невелико (3-я Царств 4). Они помогали Соломону осуществлять непосредственное руководство всеми его важнейшими делами, в том числе, очевидно, и строительством.

Хорошая организация позволила достаточно быстро для работ такого масштаба — в течение 7 лет — завершить строительство.

Что же касается управленческих функций мотивации и контроля, то немаловажным мотивирующим фактором было само участие в строительстве храма. Тирским строителям Соломон назначил хорошее по тем временам содержание, а тирскому царю Хираму за его содействие строительству выделил по его просьбе большое количество качественной сельскохозяйственной продукции, в частности много пшеницы и оливкового масла. О возможности неудовлетворительного и нерадивого выполнения работ в Библии даже и речи нет. Тем не менее численность начальников — три тысячи триста, а по некоторым данным, три тысячи шестьсот (2-я Паралипоменон 2 : 18) — для надзора за теми, кто работу производил, говорит о том, что функция контроля была реализована в полной мере.

Теперь перейдем к обсуждению стратегии управления государством Израиль, использованной Соломоном, для того чтобы можно было оценить эту одну из наиболее важных сторон его деятельности как управленца.

Соломон не вел ни одной войны на протяжении всего своего длительного правления, добываясь усиления государства исключительно мирным путем. Именно мирные устремления стали стержнем его стратегии.

Одним из коренных народов, которые соседствовали с древними евреями, были хананеи. Однако заключенный в Гаваоне дружественный союз

Передано в дар Представительством
ПРООН в Узбекистане.

между израильтянами и хананеями оказался нарушенным израильским царем Саулом, что, естественно, привело к обострению отношений.

Кроме того, в Гаваоне произошло кровавое столкновение между сторонниками Саула и Давида — отца Соломона. Впоследствии царь Давид, чтобы восстановить дружественные отношения с гаваонитянами, выдал им двоих сыновей и пятерых внуков Саула, которые были ими повешены.

Установление мирных и добрососедских отношений с хананеями имело важное значение для реализации мирной стратегии Соломона. Однако сложившееся исторически напряжение, чреватое кровной мстью, которая могла перерасти в серию войн, требовало решительных действий, учитывающих обычаи обоих народов.

Обычно молитвы и жертвоприношения осуществлялись внутри городских стен Иерусалима. Соломон для установления мирного союза с хананеями и предотвращения попыток мести пошел на проведение торжественной процедуры жертвоприношения — сожжения принесенных в жертву животных в Гаваоне, что воспринималось как покаяние в грехах и умиротворение человеческих жертв.

Это было эффективное решение, поскольку только жертвоприношение по древнему мистическому смыслу могло остановить нарастающее насилие. Место, залитое человеческой кровью, оказалось залитым кровью животного. Трагическая кровавая цепь была разорвана.

Чтобы намеченная стратегическая линия превратилась в полноценную стратегию, которую можно реализовать, необходимо, помимо четко очерченных целей, иметь отчетливое представление о ресурсах, с помощью которых достижение поставленных целей может быть обеспечено. А также о технологиях, которые должны быть при этом использованы, о системе управления, которая может обеспечить достижение поставленных целей.

Проанализируем этот пример достижения одной из долговременных стратегических целей Соломона — его стремления проводить миролюбивую политику по отношению к соседним государствам. В качестве стратегического управленческого ресурса для ее достижения была использована вера хананеев в ритуальные действия и традиции, ведущие к прекращению кровной мести, а в качестве технологии — процедура жертвоприношения, в результате которой кровь животного пролилась на месте крови человека.

К основным стратегическим целям царствования Соломона можно отнести:

- 1) проведение миролюбивой политики по отношению к соседним государствам;

2) крупномасштабные строительные работы, включая строительство Иерусалимского храма, царского дворца, обустройство старых и строительство новых городов;

3) повышение экономического уровня и укрепление военного могущества государства Израиль;

4) создание управленческого стиля, в основе которого — мудрое, или (выражаясь языком современного управленца) эффективное, управление.

Каждая из перечисленных выше стратегических целей могла быть реализована только при наличии эффективной системы управления. Ее организацию при правлении Соломона мы обсудим ниже.

Состояние мира, а не войны, как показывает история человечества, — очень хрупкое состояние. Возникновение, расцвет и гибель государств и империй — это, за редким исключением, история непрерывных войн или подготовки к ним. Лишь появление ядерного и других современных видов вооружения, способных уничтожить все человечество, последствия применения которых до конца непредсказуемы, сделало нас более осторожными.

Поэтому выбор стратегии создания мирного государства сам по себе уникален. Еще более сложна реализация этой необычной цели. А ведь согласно Библии Соломон царствовал 40 лет и при этом ни разу не воевал.

Одну из использованных Соломоном управленческих технологий обеспечения мира с сопредельными государствами мы уже обсудили. Но были и другие. Рассмотрим еще одну нетрадиционную технологию обеспечения мира с сопредельными государствами, которую впервые использовал Соломон. Ее впоследствии применяли и другие правители. В более близкие к нам времена к этой технологии с успехом обращался, скажем, царствующий дом Габсбургов.

К числу наиболее мощных государств — соседей древнего Израиля относился Египет. Во времена царствования Соломона Египет был ослаблен внутренними раздорами, но мощи его было достаточно для ведения успешных боевых действий против соседей. Известно, что современник Соломона египетский фараон Сиамон успешно воевал с филистимлянами, захватил и сжег древний хананейский город Газер.

Как уже говорилось, мир в те времена, впрочем как и в другие, пребывал в состоянии достаточно неустойчивого равновесия. Государство, силы которого начинали превосходить силы и возможности соседа, стремилось закрепить свое преимущество военными завоеваниями. Однако существовал один из немногих способов сделать мирные отношения двух государств более устойчивыми — это брак царственных особ.

В традициях древнего Египта не было обычая выдавать дочерей фараона замуж за иноземцев. Фараон Аменофис (конец XV — начало XIV вв. до н. э.) говорил: «С давних времен царских дочерей Египта не отдавали никому».

Соломон стал, пожалуй, первым исключением из этого правила и женился на дочери фараона. Согласно Библии он ввел ее в дом Давида, а позднее — в построенный им после возведения Иерусалимского храма собственный дом. Разрушенный хананейский город Газер фараон подарил своему зятю, по всей видимости, в качестве приданого. Впоследствии Газер был отстроен Соломоном заново.

Согласно Библии у Соломона было 700 официальных жен и 300 наложниц. Эта, пусть даже несколько преувеличенная, цифра, по всей видимости, объясняется не только любвеобилием Соломона, но и проводимой им миролюбивой политикой по отношению к соседним государствам.

Если его отец Давид воевал с такими странами, как Моав, Аммон, Эдам, то Соломон женился на принцессах из этих стран. Воистину, как сказал великий шотландский поэт Роберт Бернс, «создать приятней одного, чем истребить десяток».

Однако это далеко не единственный дипломатический прием, использованный Соломоном для того, чтобы мир воцарился на земле Израиля, во время которого он смог выполнить завет своего отца и обещание, данное им Богу, — построить храм.

Еще одной управленческой технологией, способствовавшей поддержке мира, было установление деловых взаимовыгодных отношений с соседними государствами. Пример их мы уже приводили.

И, пожалуй, самое главное. Кто бы стал поддерживать мирные отношения со слабым государством? Поэтому (о чем неоднократно говорится в Библии) Соломон стремился обеспечить военную мощь Израиля и поддерживать в боеспособном состоянии армию (стратегическая цель № 3). Например, сообщается, что у Соломона было сорок тысяч стойл для коней колесничих и двенадцать тысяч для конницы (3-я Царств 4 : 26) — мощный ресурс, который по тем временам представлял внушительную военную силу.

Жизнь и деяния Соломона отделены от нашего времени расстоянием в три тысячи лет и разницей в менталитете современного человека и человека, жившего во времена зарождения общемировых религий и строительства первого храма Бога.

Тем не менее приведенные в Библии высказывания древних относятся к категории общечеловеческих ценностей и не потеряли своей актуально-

сти и сегодня. В этом может убедиться каждый, кто откроет страницы Ветхого Завета. В то же время различие между интеллектуальным уровнем и менталитетом создателей Библии, с одной стороны, и интеллектуальным уровнем и менталитетом создателей современной культуры, с другой стороны, существует.

Еще, пожалуй, сто лет назад для такого заключения не было достаточных оснований. Сейчас они есть. Различие, о котором мы говорим, заключается прежде всего в том, что сегодня впервые в истории человечества создается наука управления. Вместо советов кому бы то ни было — царям, сыновьям или подданным, как это было во времена Соломона, — она перешла к установлению и анализу законов управления в человеческом обществе. Сегодня наука анализирует, систематизирует, разрабатывает технологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений, используемые в управленческой практике.

Тем не менее, основываясь на свидетельствах Библии и некоторых сохранившихся источниках, а также данных новейших исследований, мы пытаемся проникнуть в те управленческие технологии, которыми пользовался Соломон для достижения целей, которые он перед собой и государством ставил.

Как уже говорилось, никакая стратегия — ни мирная, ни военная — не может быть реализована без эффективной системы управления. Такая система, частично унаследованная от царя Давида, была создана Соломоном. Однако политика, проводимая Давидом, и политика, проводимая Соломоном, существенно различались. Перед Соломоном стояла задача формирования системы управления государством, которая обеспечивала бы ему возможность проведения мирной, а не военной политики.

Государство Израиль было разделено на 12 уделов, возглавляемых приставниками. Каждый удел один месяц в году снабжал всем необходимым царский двор и обеспечивал государственные нужды.

Соломон сохранил бывшие еще при Давиде должности писца, деесписателя (своего рода придворного герольда), военачальника и священника, которые непосредственно подчинялись царю. Сохранена была также введенная при Давиде должность «друг царя» (1-я Паралипоменон 27 : 33), который, по всей видимости, мог давать советы царю в брачных и семейных делах.

Впервые он ввел должность начальника над податями для обеспечения финансами строительных работ, начальника над домом царским, а также в отдельных уделах — должности начальников над приставниками.

Первый вывод, который можно сделать, анализируя систему управления государством Израиль при царе Соломоне, — она во многом

напоминала систему управления, использованную его предшественником на царском троне — Давидом. В этом нетрудно убедиться сопоставив приводимые в Библии описания двух систем управления.

В то же время мы видим, что в число царских приставников, управлявших уделами, входили, по всей видимости, и хананеи (со второго по шестой уделы). Им были подчинены хананейские города-государства. Если судить по именам, то на высшие должности в государстве назначались также финикийцы, например тот же Адонирам, и, возможно, египтяне.

По мнению некоторых авторов, Соломону не удалось (а может быть, он к этому и не стремился) осуществить объединение Северного Израиля и Иудеи в единую государственную структуру. Это стало после смерти Соломона одной из предпосылок распада государства Израиль.

Не было жесткого слияния подвластных Соломону хананейских городов-государств с древнеизраильскими племенами. Они сохраняли автономию и подчинялись непосредственно Соломону и его приставникам. Соломон проводил не очень жесткую национальную политику и не поддержал притязаний отдельных израильских племен на владение хананейскими городами-государствами.

Возможно, система управления государством Израиль, созданная Соломоном, не была лишена недостатков. Однако она оказалась достаточно эффективной, чтобы обеспечить решение основных поставленных им стратегических задач. По-видимому, эффективное использование созданной Соломоном системы управления оказалось не под силу его преемникам.

Мы уже говорили, что Соломон нас интересует прежде всего как один из наиболее известных, признанных многочисленными поколениями, начиная с его современников, величайших управленцев в истории человечества.

В Библии говорится: «И дал Бог Соломону мудрость и весьма великий разум...». Господь, явившись Соломону в Гаваоне, говорит ему: «Я даю тебе сердце мудрое и разумное, так что подобного тебе не было прежде тебя, и после тебя не восстанет подобный тебе...» (3-я Царств 3 : 12).

Одно из основных умений любого управленца — умение принимать и реализовывать принятые управленческие решения. В те времена для человека, и прежде всего для правителя Израиля из дома Давидова, очень многое определялось его отношением к Богу. Читая величайшую книгу человечества Библию, мы встречаем и такие установления, которые дал Бог людям: «Господь, Бог наш, поставил с нами завет на Хориве; не с отцами нашими поставил Господь завет сей, но с нами, которые здесь сегодня все

живы» (Второзаконие 5 : 2-3). То есть активное воздействие на сознательную деятельность человека начинается только с определенного момента, поскольку повеления, законы, заповеди были впервые даны только Моисею, который вывел евреев из плена египетского. Завет и клятвенный договор Господа распространяются и на будущие поколения людей: «Все, что я заповедую вам, старайтесь исполнять; не прибавляй к тому и не убавляй от того» (Второзаконие 12 : 32).

Таким образом, речь идет в первую очередь о праве на самостоятельный выбор своего пути, которое Господь в конечном счете оставляет за человеком: «Вот я сегодня предложил тебе жизнь и добро, смерть и зло. [Если будешь слушать заповеди Господа, Бога твоего,] которые я заповедую тебе сегодня — любить Господа, Бога твоего, ходить по [всем] путям Его и исполнять заповеди Его и постановления Его и законы Его; то будешь жить и размножишься...» (Второзаконие 30 : 15–16).

Явившись к Соломону во сне в Гаваоне и обращаясь к нему, Господь также говорит: «Я даю тебе и богатство, и славу, так что не будет подобного тебе между царями во все дни твои; и если будешь ходить путем Моим, сохраняя уставы Мои и заповеди Мои, как ходил отец твой Давид, Я продолжу и дни твои» (3-я Царств 3 : 13–14).

То есть установки Господа людям были достаточно жесткими. Тем не менее, как мы видим из анализа управленческой деятельности Соломона, он сохранил за собой право принятия решения в сложных управленческих ситуациях, право выбора, который вместо него не сможет сделать никто.

Так уж устроена жизнь человеческая, что решения, касающиеся собственной судьбы, человек должен принимать сам. От того, насколько они успешны и эффективны, зависит его жизнь и жизнь его близких. Если речь идет об управленце, о человеке, от которого зависят судьбы многих людей, то цена принятого решения возрастает.

Когда мы говорим о Соломоне, речь идет об управленце, о самом мудром из царей, за которым — судьбы его подданных, а также многих других поколений людей, через века обращавшихся за советом к его мудрости. Поэтому цена и важность принимавшихся Соломоном управленческих решений — Соломоновых решений, а также ответственность за них возрастают многократно.

В Книге Премудрости Соломона (гл. 6) говорится о повышенной ответственности руководителя (по тем временам прежде всего царя) за свои дела, поступки и решения: «Строг суд над начальствующими, ибо меньший заслуживает помилования, а сильные будут сильно истязаны», если они

«не судили справедливо, не соблюдали закона и не поступали по воле Божьей».

А мы от себя добавим: если они не обеспечили в тех ситуациях, с которыми им пришлось столкнуться при принятии и реализации управленческих решений, выживание и процветание народов, судьбы которых зависели от них.

Если не ощущаешь в себе способности обеспечить успешное решение задач, которые стоят перед руководителем в тех управленческих ситуациях, с которыми, по всей видимости, придется столкнуться, то и не стоит возлагать на себя столь ответственную миссию. Если есть более способный к управлению, доверься его управленческой воле. Это будет благом не только для всех, но и для тебя самого.

К сожалению, стимулом к получению рычагов управления далеко не всегда выступает стремление руководить эффективно и приносить своей управленческой деятельностью пользу. Нередко это просто стремление к власти, богатству, получению других преимуществ, наконец, забота о собственном выживании и выживании своих близких.

Чем больше дает власть, тем больше людей жаждет эту власть получить и с тем большим упорством они стремятся к ее достижению. Как сочетать столь разные мотивации стремления обладать властью? Единственное, что мы можем сказать: великое благо, когда у власти оказывается достойный ее, способный обеспечить эффективное руководство. Как говорил Соломон: «Царь разумный — благосостояние народа».

Неэффективное управление может стать причиной многих бед прежде всего для самого руководителя и тех, чьи судьбы ему доверены. Ответственность руководителя изучает современная теория управления. Как видим, об ответственности руководителя говорил еще Соломон.

Строительство Иерусалимского храма показало, что он сумел спланировать, организовать и проконтролировать качество выполнения строительных работ большого масштаба. С полным основанием мы можем сделать вывод о том, что Соломон в совершенстве владел технологиями подготовки, принятия и реализации управленческого решения.

К сожалению, у нас нет достаточно полной информации о том, как часто приходилось Соломону корректировать решения и насколько эффективно он это делал. Вспомним историю с воцарением Соломона, когда вначале он помиловал своего брата Адонию, а потом, после далеко идущей просьбы последнего отдать ему в жены Ависагу Сунамитянку, принял решение о смерти Адонии. Так что умение корректировать в случае необходимости управленческие решения налицо.

О том, что Соломон умел блестяще анализировать и обобщать складывавшиеся в жизни и управлении государством ситуации, можно убедиться, читая дошедшие до нас книгу Притчей Соломоновых и книгу Премудрости Соломона.

Но о его умении анализировать сложные управленческие ситуации мы можем судить также на основании описания его жизни и деяний. После завершения строительства Иерусалимского храма наступил момент его открытия и освящения. Обращение Соломона к Богу после завершения строительства храма, по всей видимости, считалось особенно значимым.

Молитва, с которой он обратился к Богу, — не просто молитва одного из живущих на земле людей. Это молитва царя народа Израиля, человека, к словам которого будут с глубоким уважением прислушиваться многие поколения живущих и тех, которым еще предстоит жить на планете Земля.

Обращаясь к Богу (3-я Царств 8), Соломон просит его о следующем:

- не оставлять своей милостью народ Израиля: «услышь моление раба Твоего и народа Твоего... услышь и помилуй»;
- вершить справедливый суд: «обвини виновного... и оправдай правого»;
- защитить перед неприятелем в случае поражения;
- защитить от засухи: «пошли дождь на землю Твою»;
- спасти от голода, болезней, саранчи, неприятеля, от других бед;
- помочь иноплеменнику, если он обратится с молитвой у храма: «чтобы все народы земли знали имя Твое»;
- поддержать в справедливой войне;
- простить согрешивших и поэтому попавших в плен к неприятелю, если они раскаются и обратятся с молитвой.

Как видим, в молитве Соломона представлен достаточно обширный перечень проблем или, выражаясь языком современного управленца, узких мест или слабых сторон (SWOT-анализ), для решения которых он молит Бога о помощи.

Таким образом, можно с полным основанием сделать заключение, что Соломон анализировал и классифицировал основные проблемы, возникшие перед его народом, и результаты этого анализа нашли отражение в его молитве.

Мы видим его блестящее умение анализировать сложнейшие управленческие ситуации, восходящие даже к пониманию таких таинств, какими являются основы мироздания. Задумываясь над ними, Соломон делает великое умозаключение, что мудрость «таинница ума Божия и избирательница дел его» (Книга Премудрости Соломона 8 : 4).

То есть вначале мудрость, мысль Божия, а затем все дела Божии, включая сотворение мира! А человек, согласно Соломону, создан Богом, чтобы «управлял миром ...» (Книга Премудрости Соломона 9 : 3).

Активная деятельность Соломона по реализации стратегических замыслов продолжалась во все время его царствования. Но особо мы хотим отметить сочетание в его управленческой деятельности умения анализировать изменения, происходящие во внешней среде и внутри государства, с умением ставить долговременные стратегические цели и обеспечивать их достижение. Именно такое умение и получило, начиная с 1960–1970-х годов, название «*стратегическое управление*».

Обеспечив мирное существование государства, Соломон получил возможность развернуть активную созидательную деятельность. За время соколетнего царствования Соломон обращал свою энергию и силы на строительные объекты. Часть из них была получена им по наследству, как, например, храм, но большую часть он выбирал в соответствии со стратегией развития государства Израиль.

Оценив общую ситуацию, сложившуюся на границах в результате проведения им миролюбивой политики по отношению к соседним государствам, созданную систему управления строительными работами, имеющиеся ресурсы для их проведения и освоенные технологии, Соломон принял решение, носившее стратегический характер, о продолжении крупномасштабных строительных работ.

После 7 лет упорного труда был построен Иерусалимский храм. По завершении его понадобилось еще тринадцать лет на строительство дворца Соломона. Однако строительные работы на этом не прекратились. Как только завершилось строительство царского дворца, актуальным стало обустройство старых городов, например переданного ему фараоном разрушенного в результате военных действий Газара, и строительство новых.

Это укрепляло мощь и славу государства. Соломон начал возводить или обустраивать многие города, полученные им в наследство или приобретенные мирным путем. В частности, он построил Фадмор в пустыне и «все города для запасов, которые обосновал в Емафе», «обстроил» города Вефорон верхний и Вефорон нижний, Ваалаф и другие (2-я Паралипомон 8 : 4, 5, 6).

Для увеличения военной мощи государства он специально построил города для колесниц и города для конницы, а также провел много других строительных работ в разных городах страны, в частности, в Иерусалиме.

Соединив стратегию мирного развития государства со стратегией проведения в нем крупномасштабных строительных работ, Соломон трудами

своими, своим эффективным управлением превратил древний Израиль в одно из самых могущественных государств Ближнего Востока того времени.

Ранее мы говорили о том, что Соломон умел принимать эффективные решения в сложных управленческих ситуациях, оставаясь в рамках данных Богом заветов, законов, заповедей. Теперь мы должны сказать и о том, что величие замыслов Соломона к концу его жизни пришло в противоречие с достаточно жесткими установками, которых придерживались древние евреи еще со времен Моисея. Соломон предпочел реализацию своих стратегических целей строгому следованию традициям своего народа.

Как мы уже говорили, одной из его основных стратегических целей было установление и сохранение мира на земле Израиля, чему немало способствовала проводимая им матримониальная политика. В те времена в древнем Израиле, по-видимому, еще не было жесткого запрета царям связывать себя брачными узами с иноземными принцессами, придерживавшимися другого вероисповедания. За каждой женой Соломона, рожденной в другой стране, а их среди 700 официальных жен было, очевидно, немало, стояли свои традиции и обычаи, своя вера, в которой они были воспитаны. С этими странами поддерживались дипломатические связи, устанавливались дружественные отношения.

Терпимое отношение Соломона к вероисповеданию своих жен вступало в противоречие со складывавшимися религиозными традициями современного ему древнеизраильского государства.

Как сообщает Библия, среди жен Соломона были, помимо дочери египетского фараона, моавитянки, аммонитянки, идумеянки, сидонянки, хеттеянки. Это вполне соответствовало мирной стратегической линии Соломона. Но эти заключенные им браки не вполне согласовывались с религиозными традициями тогдашнего Израиля, с заветами и уставами Божьими. Его жены принадлежали и к тем народам, о которых Господь говорил: «Не входите к ним, и они пусть не входят к вам, чтобы вы не склонили сердца вашего к своим богам» (3-я книга Царств 11 : 2).

С одной стороны, следуя своим жизнелюбивым убеждениям и уважая чувства своих жен, к которым он «прилепился сердцем», а с другой стороны, стремясь к поддержанию дружественных отношений с государствами, из которых его жены происходили, он создал для них благоприятные условия.

Чтобы они могли исполнять религиозные обряды в соответствии с требованиями и обычаями своей веры, Соломоном были построены, в частности, капище моавитскому богу Хамосу, аммонитскому богу Молоху.

«Так сделал он для всех своих чужестранных жен, которые кадили и приносили жертвы своим богам» (3-я Царств 11 : 8).

Но Соломон оказался не только веротерпимым мужем для своих многочисленных жен. Как сообщает Библия, в «старости Соломона жены его склонили сердце его к иным богам, и сердце его не было вполне предано Господу...» (3-я Царств 11 : 4). Эти деяния Соломона, согласно Библии, вызвали гнев Божий, и в наказание за его частичное вероотступничество сын Соломона Ровоам, унаследовавший престол, был лишен власти над значительной частью Израиля.

По всей видимости, Ровоам не сумел сохранить единство государства Израиль, прежде всего потому, что ему не хватило государственной мудрости отца, его умения эффективно осуществлять управление. Таким образом, управленческая деятельность Соломона и его жизнелюбивые взгляды пришли в противоречие с религиозными традициями государства.

Если бы он действовал в соответствии с требованиями религии отцов, он вряд ли смог бы реализовать свою стратегию мира для государства, а значит, и произвести в полном объеме строительные работы, в том числе завершить строительство Иерусалимского храма. Вряд ли он смог бы в такой степени укрепить могущество государства Израиль.

Теперь об умении Соломона работать с информацией. Ведь от управленца, а тем более от правителя государства, во многом зависит, какая информация будет распространяться о его управлении, какая о нем пойдет молва, надолго ли сохранится память о его деяниях у будущих поколений. Здесь мы можем судить по результатам, а это самая надежная оценка.

Слава о мудрости, богатстве и деяниях Соломона прокатилась не только по близлежащим государствам Ближнего Востока, но и дошла до отдаленных стран тогдашнего мира.

В те далекие времена еще не был придуман пиар, и информация о делах Соломоновых, его притчи, премудрости и песни расходились далеко за пределами Израиля благодаря свидетельствам очевидцев. Одним из свидетельств его известности и популярности среди современников стало приводимое в Библии описание приезда к нему царицы Савской, общения и бесед с ней.

Славу о делах и мудрости Соломоновой разносили по всей земле купцы, которые вели торговлю в странах Ближнего Востока и за его пределами. Распространению известности Соломона способствовали также дипломатические контакты со многими странами современного ему мира. Но

всемирно известным для всех времен и народов он смог стать благодаря страницам Ветхого Завета, которые украсили его притчи, премудрости и песни, описание его деяний.

Много сохранившихся в истории человечества дел за свое долгое царствование совершил Соломон, как один из величайших управленцев планеты Земля. Но, пожалуй, одна из самых главных его заслуг состоит в том, что он не нес зла людям, что дела его были добрыми, сердце — милосердным, суд — справедливым, а правление — мудрым, или, на языке современных управленцев, эффективным.

Управленческие технологии, которые использовал Соломон при управлении государством, вошли в сокровищницу человеческой культуры. Они оказали благотворное влияние на управленческую практику последующих поколений. Прежде всего поэтому Соломон получил свой высокий титул — царь царей.

Однако созданное трудами Соломона государство оказалось неустойчивым. Уже его сын Ровоам потерял власть над большинством уделов и племен Израилевых. Видимо, политика Соломона не заложила цементирующего начала в устройство созданного им государства. Возможно, слишком нестабильной была внешняя среда — с течением времени под натиском соседних или пришедших издалека народов и племен возникали и рушились государства. А может быть, недостаточно прочным оказалось единство избранного Богом народа.

По всей видимости, для сохранения и укрепления государства, которому так много сил и энергии отдал Соломон, нужны были его государственная мудрость и управленческий талант, которого не оказалось у его преемников.

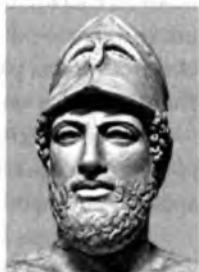
Однако дела и слава Соломона, творения его пережили не только его современников и преемников, а также все последовавшие затем падения и взлеты государства Израиль. Они пережили возникновение и гибель империй, зарождение и гибель цивилизаций на планете Земля. И через три тысячи лет дошли до нас.

Те, кто читал всего 100 лет назад о делах и жизни Соломона, о его великих мыслях, часть которых современна и актуальна и сегодня, с полным основанием могли склонить голову перед этим великим управленцем, мыслителем и поэтом. Они могли это сделать, потому что ход мыслей, мудрость, заключенная в его словах, технология выработки, принятия и реализации управленческих решений и много лет спустя вполне соответствовали тогдашнему уровню мысли и управленческих технологий, а во многом и превосходили их.

Сегодня благодаря великим техническим и научным достижениям XX в., созданию современной науки управления мы впервые можем сказать, что продвинулись дальше, знаем больше, располагаем более эффективными технологиями управления государством.

Однако вряд ли кто из живущих сегодня возьмет на себя смелость утверждать, что мы стали намного мудрее Соломона, жившего задолго до нас. Так что и сегодня с полным основанием мы можем склонить голову перед этим великим управленцем и человеком.

Перикл



О жизни и деятельности Перикла написаны сотни книг и статей. Прошло около 2500 лет, а память о нем и его делах сохранилась. Он — один из самых ярких и выдающихся управленцев древней Эллады — колыбели современной культуры человечества.

Обладал ли Перикл реальной властью? Да, обладал. В современном ему государстве-полисе («полис» в переводе с греческого — город) Афины власть принадлежала демосу — народу, а он был вождем демоса, за которым шли Афины. Впоследствии при принятии действительно важных государственных решений не Перикл исполнял волю народа Афин, а народ поддерживал принятые Периклом решения, которые и претворялись в жизнь.

Афины в Древней Греции занимали особое положение. Именно Афины вместе со Спартой возглавили военные действия против персов, стремившихся поработить народы Древней Греции. И гигантская по численности армия персов под предводительством Ксеркса, вторгшаяся в земли древней Эллады, была разгромлена свободолюбивыми греками. Та же участь постигла и флот персов, по боевой мощи превосходивший греческий. Афины стояли во главе Делосского союза, объединявшего около 200 древнегреческих государств-полисов.

Высоким ли был его индекс управленческой мысли и великими ли были его свершения? Да, ведь он впервые утвердил реальную власть демоса, при котором первое известное нам демократическое государство достигло своего наивысшего расцвета. Естественно, эта первая в истории человечества демократия жила и действовала по законам своего времени. Мы еще обсудим ее особенности.

Перикл блестяще освоил искусство спора, которому его обучил философ Зенон. Анаксагор вдохнул в него «величественный образ мыслей, возвышавший его над уровнем обыкновенного вождя народа».

Современник Перикла историк Фукидид считал его «первым гражданином в Афинах, всех превосходившим даром слова и действия».

Благодаря инициативе Перикла в Афинах были построены Парфенон, Пропилеи, Одеон, составившие их славу. При нем Афины украсились

многочисленными скульптурами, а так называемые Длинные стены соединили их с важнейшим портом Пирей. Перикл практически искоренил бедность, обеспечив всем гражданам достаточно высокий уровень жизни. Он способствовал расцвету культуры и искусств, ставших впоследствии достоянием всего человечества.

Его собеседниками были величайший философ древней Эллады Сократ, философы Зенон и Анаксагор, величайший историк Фукидид, поэт-драматург Софокл, величайший скульптор Фидий.

Именно при Перикле Афины достигли наивысшего могущества, а с его уходом начался упадок Афинского государства. Чтобы лучше понять величие Перикла-управленца, надо хотя бы немного вспомнить особенности той эпохи, в которую он жил и действовал.

Это было время, когда народы Древней Греции как бы примеряли различные формы управления государством. Если еще в VII в. до н. э. у власти в древнегреческих государствах находилась аристократия, которая владела обширными землями, исполняла жреческие функции, устанавливала законы, то появившиеся вскоре деньги изменили многое. Популярной стала поговорка «Деньги делают человека». Появились «новые богачи» — купцы, ростовщики, предприниматели, которые скупали земли и приобретали вес в обществе.

К власти в древнегреческих государствах стал стремиться демос. Появилась такая форма управления, как тирания. Тогда это слово обозначало лишь, что власть не перешла по наследству или путем избрания, а была получена путем захвата. Сначала в тирании видели залог порядка и спасение от смут. Скажем, расцвет Коринфа связан с именем тирана Периандра.

Но постепенно привлекательность тирании утрачивалась, более заметными становились ее недостатки. Так, Аристотель, анализируя эту форму власти, писал: «Тиран должен привлекать на свою сторону знатных обходительностью, а большинством руководить при помощи демагогических приемов». Тиран для сохранения власти любым путем должен был завоевывать расположение демоса. Многие тираны умирали насильственной смертью, поскольку их правление вызывало сопротивление сограждан.

Если раньше считалось, что управление — удел избранных, аристократов (от греческого «аристос» — лучший, достойнейший, благороднейший), то в VI в. до н. э. становится понятным, что управлять может человек любого происхождения. Наличие «божественной» крови для этого оказалось необязательным!

Во многих греческих полисах начала возникать демократия. В Афинах первым демократическим правителем был Солон — человек знатного

но обедневшего рода, потомок последнего афинского царя, который был вынужден торговать оливковым маслом. Когда в 594 г. до н. э. его надели чрезвычайными полномочиями для проведения реформ, он отказался от предлагавшейся ему многими власти тирана. Он обеспечил свободу каждому гражданину Афин, выкупил попавших в рабство. Он считал, что «равноправие к смутам не приводит». По его мнению, привилегии дает не рождение, а состояние. Солон заложил основы рабовладельческой демократии, которые впоследствии блестяще реализовал Перикл.

И еще хочется остановиться на одном обычае того времени. Лучших, наиболее выдающихся граждан, выделявшихся из общей массы, приобретавших значительное политическое влияние, подвергали ostracismy. Это означало, что человека, чье имя было написано большинством граждан на черепках во время специальной процедуры голосования, изгоняли из города. Ostracismy подвергали государственного деятеля, если он потенциально мог стать тираном. Страх перед тиранией нередко обращался против лучших, много сделавших для процветания родины.

Так, ostracismy был подвергнут безразличный к почестям Аристид — один из самых честных и справедливых государственных деятелей Афин, много сделавший для государства и ничего не сделавший для себя лично. Та же участь постигла выдающегося государственного деятеля общегреческого масштаба Фемистокла, во многом благодаря которому удалось отстоять независимость Древней Эллады в войне с Персией. Ведь именно благодаря его настояниям и его стараниям был создан флот, обеспечивший победу. После окончания войны именно Фемистокл единодушно был признан героем и спасителем Эллады.

Ostracismy был подвергнут и отец Перикла Ксантипп.

Как это ни парадоксально, но быть эффективным управленцем при таких зигзагах становящегося на ноги древнегреческого законодательства и переменчивой воле демоса было просто-напросто опасно. Решения демоса были порой непредсказуемы, а иногда попросту неразумны.

Не зря в свое время один из наиболее известных мудрецов Древней Греции, обсуждая достоинства и недостатки демократии, спросил, обращаясь к Солону: «Почему у вас с речами выступают умные, а решения принимают дураки?»

Формальным основанием для ostracismy Фемистокла послужило его предложение заключить мир с Персией, которое он сделал, понимая неизбежность столкновения Афин и возглавляемого ими Делосского союза со Спартой и Пелопоннесским союзом, во главе которого стояла Спарта.

На самом деле это был глубоко продуманный стратегический шаг, который мог в значительной степени изменить будущее эллинского мира.

После изгнания Фемистокла, придерживавшегося демократической ориентации, к власти в Афинском государстве приходит Кимон — вождь афинской аристократии, герой битвы в Малой Азии, благодаря победе в которой малоазийское побережье было очищено от персов. В тот момент Кимон командовал греческим флотом.

В это время определенную роль в политической жизни Афин начинает играть Перикл. По семейной традиции он выступает на стороне демоса. Ксантипп, отец Перикла, и Мальтиад, отец Кимона, герой битвы у Маратона, враждовали. По всей видимости, это отразилось на взаимоотношениях сыновей. Они оказались в разных лагерях.

Силы их, казалось бы, неравны. Кимон превосходил своего соперника опытом, богатством, славой, наконец, положением, которое занимал.

Тем не менее Перикл выступил против Кимона. Поскольку все реальные рычаги власти находились у его соперника, Периклу ничего не оставалось, кроме как критиковать действия Кимона. Храбрый, открытый, щедрый Кимон вызывал симпатии демоса. Он хороший военачальник, но плохой политик. В 465 г. до н. э. он покорил восставший против владычества Афин полис Фасос. Но против Кимона было выдвинуто обвинение, что он мог, развивая успех, вторгнуться в Македонию, но не сделал этого. Среди обвинителей был и Перикл.

Следующую ошибку Кимон допустил, когда в Спарте, где у власти находились аристократы, произошло землетрясение и восстали илоты (рабы), которые подвергались достаточно жестокому обращению. Послы Спарты в растерянности обратились за помощью к Афинам. Кимон выступил за оказание помощи, невзирая на сложные отношения, сложившиеся между двумя государствами. Когда он с 4000 гоплитов отправился для оказания помощи, спартанцы, оправившиеся от первого потрясения, отказались от его услуг, считая, что Афины сочувствуют восставшим.

Это было унижением для Афин. И виновник этого унижения — Кимон. Его, прославленного полководца, не проигравшего ни одной битвы, победителя персов, в 461 г. до н. э. подвергли остракизму.

Победа достается демократам. Во главе демократов — Эфиальт и Перикл. Роль лидера принадлежит Эфиальту. Он вовремя понял устремления демоса и стал популярным. Однако Эфиальта убили в собственном доме. Среди виновных назывался и Перикл. Но в это мало кто верил.

Перикл остался единственным вождем демоса. Поневоле он стал первым в гонке, в которой лидировать смертельно опасно. Ибо мы видели,

какую цену лучшие сыны Афин платили за лидерство в политической борьбе. Он — осторожный и мудрый политик — много сделал для формирования в Афинах устоев демократического государства.

Но тут мы должны оговориться. Афины жили по законам своего времени. И равные права предоставлялись только гражданам государства, составлявшим около 10 % его населения. Рабы и метеки такими правами не обладали. Рабский труд использовался широко. Отношение к труду среди граждан Афин было непростым. Он не был в почете. Праздная жизнь свободных афинян, обеспечивать которую должно было государство, стала одной из основных проблем в управленческой деятельности Перикла. Это стало одной из причин, по которой Перикл стремился к организации общественных работ.

Но эксплуатировались не только рабы и метеки. Каждое из 200 государств-полисов, входивших в союз, возглавляемый Афинами, также должно было вносить значительную плату на нужды союза, которой Афины распоряжались по собственному усмотрению, не отчитываясь ни перед кем. Моральное право на это они получили, приняв на себя основные тяготы войны с персами. Афины обеспечивали мир в государствах союза.

Однако членство в союзе давно перестало быть добровольным. Сопротивление государств, которые хотели бы выйти из союза, жестко подавлялось. Таким образом, мы видим, что рабовладельческая демократия была демократией для избранных.

Перикл не без помощи случая стал лидером афинского демоса. Конечно, жизнь в политике ему была не чужда. Это его призвание. Однако одно дело принимать участие в политической жизни государства, а совсем другое — взять на себя управление государством, с которым сопряжены значительная опасность и риск. Быть неэффективным управленцем опасно. Но ведь и эффективным управленцем быть не менее опасно. Перед глазами Перикла — сломанные судьбы его предшественников, выдающихся государственных деятелей.

Перикл стал вождем народа в государстве — демагогом, получив практически всю полноту власти в стране. Реально это означало, что он приобрел не только власть в государстве-полисе, но и власть в союзе государств, объединившихся вокруг Афин.

Перикл понимал всю сложность своего нового положения. Перед ним непростая задача: какую стратегию управления избрать? Ведь ему воистину предстояло пройти между Сциллой и Харибдой и при этом не только остаться невредимым, но и добиться процветания Афин, действуя подчас

вопреки воле граждан, которая, как отчетливо понимал Перикл, далеко не всегда разумна.

Ведь принятие эффективного управленческого решения — это результат профессионального понимания ситуации, опыта, если хотите, таланта управленца, сумевшего увидеть иногда, пожалуй, единственно возможный путь к достижению цели. Способно ли на такой акт большинство, не имеющее ни одного из перечисленных качеств? Перикл понимал, что управление государством — это удел избранных. Но правом принимать участие в управлении государством должен, по его мнению, обладать каждый гражданин.

Отсюда понятна и стратегическая линия Перикла, вставшего во главе Афин. Основные характерные черты принимаемых им решений — осторожность, взвешенность, неторопливость. Он не стремился действовать молниеносно, а умел выждать и выбрать наиболее подходящий момент для действия. А вот когда час пробил, он действовал решительно, молниеносно, эффективно.

Встав во главе Афин и союза государств-полисов, Перикл понимал, что должен привлечь симпатии демоса, от которого на первом этапе управления в значительной степени зависит его судьба политика и человека. Перед ним и перед афинянами был пример его предшественника Кимона — отважного и успешного воина. Чтобы показать себя достойным главой государства в глазах демоса, Перикл не должен был уступать ему в ратном деле. И Перикл не уступал.

В это время в Египте вспыхнуло восстание против владычества персов. Восставшие обратились за помощью к Афинам. Афинские триеры (корабли) устремились на выручку и освободили Нил от персидских кораблей и персидских войск. Однако Артаксеркс, правивший в то время Персией, собрал новую армию, которая нанесла серьезное поражение войскам и флоту афинян. Это поражение афиняне переживали тяжело. Необходимо было принять решительные меры, чтобы изменить ситуацию.

Перикл ужесточил тактику по отношению к государствам-союзникам, требуя полного подчинения их воле афинян, а также права для Афин распоряжаться их военными силами и финансовыми средствами. Общая казна союза, хранившаяся ранее на острове Делос, была перенесена в Афины, в Акрополь. Афины вмешались в конфликт между союзниками Спарты Мегарами и Коринфом, поддержав Мегары и разбив пелопоннесский флот.

Афиняне разбили войска беотийцев и подчинили себе все города, кроме Фив. В решающих сражениях принимал участие сам Перикл. Сражался он храбро, не щадя жизни.

Следует отметить, что в боевых действиях на стороне афинян принял участие и изгнанный ими Кимон вместе со своими сподвижниками. Они воевали геройски, многие из них погибли, доказав народу Афин, что пострадали незаслуженно, что несправедливо были изгнаны из страны. Впоследствии Перикл не побоялся доверить Кимону и руководство флотом, направленным к берегам Кипра, и ответственные переговоры со Спартой, зная доброжелательное отношение спартанцев к Кимону.

Капитулировала оказывавшая постоянное противодействие Афинам Эгина. Периклу удалось разрушить спартанский арсенал в Толмиде. Используя афинское преимущество во флоте, он опустошил земли государств пелопоннесского союза, вторгшись на их территорию. Афиняне смогли продемонстрировать собственную мощь всем, даже своему вечному сопернику и противнику Спарте. И этот фейерверк блестящих побед связан с именем Перикла.

Перикл проявил себя победоносным и мужественным полководцем. В то же время его действия характеризует предусмотрительность, осторожность, эффективность. Плутарх сообщает, что с отрядом Перикла не произошло ни одного даже случайного несчастья.

Деятельность Перикла во главе государства получила признание афинян, ему удалось завоевать симпатии демоса. Однако, как показывает опыт, управление только тогда эффективно, когда оно профессионально. В действиях Перикла этого периода мы все более отчетливо видим черты профессионального управленца. Он принимает приводящие к цели решения. Разрабатываемые им планы рассчитаны на длительный срок и учитывают все необходимое для их реализации, за планами следует эффективная организация их исполнения. Это прослеживается не только в действиях Перикла-военачальника, но и в действиях Перикла-строителя и созидателя.

Меняется и его образ жизни. Он всецело отдает себя избранному делу. Афиняне больше не видят его на званных обедах и пирушках, беседующим с друзьями. Вся жизнь его посвящена служению Афинам.

Успехи на поле брани должны подкрепляться всей деятельностью государства. Это отчетливо понимал Перикл. Уже в начале своей деятельности в качестве главы государства он осознавал необходимость укрепления оборонной мощи Афин. Перикл осознавал, что при вторжении такого сильного и опасного врага, каким была Спарта, Афины могут быть отрезаны от моря, лишены связи с союзниками, обречены на голодную смерть.

От натиска врага надежно могут защитить только стены. Но стенами окружены лишь Афины, благодаря предусмотрительности Фемистокла.

Стараниями Кимона дополнительно укреплен Акрополь. Но нерешенной остается проблема защиты жизненно важной для Афин связи с морем.

Проанализировав сложившуюся ситуацию, Перикл принял решение о строительстве так называемых Длинных стен. Именно неприступные городские стены становились в то время непреодолимым препятствием для вражеских армий. Длинные стены, по замыслу Перикла, должны были соединить Афины с Пиреем — важнейшим портом на берегу моря, образуя коридор от города до порта. Ведь Пирей, располагавший тремя гаванями и мощными корабельными доками, был к тому моменту главным морским портом государства.

Перикл обратился к народному собранию с просьбой одобрить его стратегический замысел и выделить необходимые средства на строительство. И народное собрание поддержало своего вождя.

Под руководством Перикла был разработан план строительства Длинных стен и организована реализация намеченного плана, в том числе поставка необходимых строительных материалов. На строительство Длинных стен была выделена фантастическая по тем временам сумма: 6 тысяч талантов. К строительству привлекли не только рабов и метеков, но и свободных граждан Афин. Это способствовало, с одной стороны, снижению уровня праздности среди афинских граждан, с другой стороны, позволяло улучшить их материальное положение.

Длинные стены, протянувшиеся на 7 км, строились под непосредственным управлением Перикла в течение 5 лет. Таким образом, за очень короткий срок была решена важнейшая для безопасности Афин проблема: обеспечена бесперебойная связь Афин с портом и морем даже в случае нападения врага. Равного этому сооружению современный Периклу греческий мир еще не знал.

Впоследствии Перикл вел и другие крупные строительные работы, создавал величественные сооружения, составившие славу Афин — великого греческого города. Строились Одеон, Пропилеи, храм Гефеста и храм Бескрылой Победы (Ники Аптерос). 15 лет велось строительство Парфенона, который почти 2100 лет сохранялся в том виде, в каком его задумал Перикл. Затем, во время последовавших войн, он неоднократно подвергался разрушениям. Тем не менее это великое творение Перикла сохранилось и до наших дней.

Во времена Перикла слава о мощи, богатстве и красоте Афин пошла по всему эллинскому миру. Уже в те времена начали говорить «тот, кто не видел Афины — чурбан, кто видел их и не восторгался — осел, а если добровольно покинул их — верблюд». Вот так, не больше и не меньше.

Эффективное управление как в военной, так и в гражданской сферах деятельности, дела, которые он совершил, далеко идущие планы, реализованные им, позволяют судить о Перикле как об одном из самых значительных управленцев эллинского мира.

Однако Перикл не просто эффективно использовал систему управления Афинами, которая досталась ему от предшественников, он многое изменил в сложившейся системе управления государством. Придя к управлению Афинами, Перикл вначале действовал в строгом соответствии с теми законами и обычаями, которые сложились до него. Однако, приобретая значительный управленческий опыт, он все отчетливее начал понимать несовершенство сложившейся до него системы управления.

Государственное устройство, начало которому положил еще Солон, а продолжили другие, стоявшие у власти в Афинах, в том числе Фемистокл и Эфиальд, не было законченным и стройным. Оно таило много противоречий, которые не позволяли сделать управление государством действительно эффективным не только при решении текущих оперативных или тактических проблем. Эти противоречия способны были лишить эффективности стратегическое управление страной.

Будучи первым стратегом государства, Перикл прекрасно понимал несовершенство существующей системы управления. Одной из основных проблем, порожденных этим несовершенством, было ожесточенное противостояние между демосом, вождем которого был Перикл, и аристократией. При этом действия противоборствующих сторон определялись не столько интересами государства, хотя именно это всегда провозглашалось, сколько интересами тех слоев афинского общества, которые стороны представляли. Это не могло не наносить ущерба истинным интересам государства. К тому же он понимал, что решительные и жестокие меры только загонят болезнь внутрь и не принесут настоящего решения проблемы, не сделают управление государством более эффективным.

Поэтому он считал допустимой и даже полезной возможность противоборствующей стороны во всеуслышание высказать свою точку зрения. Пусть она даже отличается от той, которой придерживается он и его партия. Это даже лучше! В одной из дошедших до нас речей Перикл говорил: «Мы сами обсуждаем наши действия и стараемся правильно оценить их, не считая, что речи мешают делу. Больше вреда, по нашему мнению, бывает, если действовать без предварительного обсуждения». Он терпеливо переносил критику партии аристократов, не всегда справедливую, стремясь добиться единства интересов. Он стремился к тому, чтобы государство отражало не только интересы избранных, пусть их даже большинство,

но по возможности интересы всех граждан Афин. И ему удалось добиться единства. Народ Афин — и демос, и аристократы — в конечном итоге поддержал своего вождя.

Перикл усовершенствовал работу Совета пятисот, который был основным органом, осуществляющим управление в стране. Заседания Совета проходили практически ежедневно и проводились гласно. На них могли присутствовать все желающие.

На государственные должности голосованием избирали лишь в тех случаях, когда требовались профессиональные знания и умения. В остальных же случаях афиняне не доверяли процедурам голосования, считая их несовершенными, дающими возможность манипулирования. На такую должность мог претендовать любой гражданин. Перикл считал человека, уклоняющегося от участия в государственной деятельности, «не скромным, а пустым». И в том, что любой гражданин получил реальную возможность принимать участие в управлении государством, заслуга Перикла.

Назначение на большинство должностей производилось из числа претендентов с помощью жребия. В храме Тесея ставили две урны, в одной из которых были таблички с именами претендентов, в другой — черные и белые бобы. Белый боб означал, что претендент избран. Как правило, избирались два претендента на должность. Для окончательного назначения им еще надо было пройти Совет или экклесию (народное собрание), которые могли признать избранного неподходящим или недостойным для исполнения соответствующих должностных обязанностей. Поэтому-то избирали двоих.

Все важные государственные решения сопровождались словами: «Совет и народ решили...» Заслуга Перикла в том, что они наполнились реальным содержанием.

По предложению Перикла труд управленца стал оплачиваемым. Ведь ранее участие в управлении государством было лишь почетной обязанностью аристократов, не нуждавшихся в средствах для своего существования. С приходом к управлению государством простых граждан, не всегда столь материально независимых, как аристократы, проблема оплаты труда управленца стала актуальной.

Предпринятые Периклом преобразования системы управления государством сделали ее более эффективной, позволявшей принимать и реализовывать более обоснованные управленческие решения.

Многое для этого было сделано Периклом. Однако даже ему не удалось полностью устранить все недостатки существовавшей системы управ-

ления. И это впоследствии сыграло свою негативную роль в критической для Афинского государства ситуации.

Принятые по предложению Перикла законы отличались достаточной жесткостью, в них была заложена процедура их реализации. От одного из таких принятых по предложению Перикла законов, закона о гражданстве, согласно которому гражданином Афин признавался лишь тот, оба родителя которого афиняне, в конечном итоге пострадал он сам. С большим трудом, в порядке исключения, ему впоследствии удалось добиться права быть гражданином Афин для собственного сына, мать которого не была афинянкой.

Перикл понимал, что власть — это не только возможность управления ресурсами, которыми обладает государство, но и ответственность перед гражданами, доверившими ему, и всем, кому властные полномочия делегированы, управление государством.

Власть, лишённая контроля и чувства ответственности перед гражданами, перестаёт быть эффективной. Таково было глубокое убеждение Перикла. Нужна была система, которая позволяла бы контролировать не только действия и решения, принимаемые отдельным должностным лицом, но и решения высшего государственного органа, осуществляющего управление страной. Контроль должен быть не разовой акцией, а естественной составляющей системы управления государством.

Совершенствуя систему управления Афинами, Перикл большое внимание уделял организации системы контроля за деятельностью должностных лиц. Контроль за деятельностью чиновников осуществлял Совет пятисот, в котором равномерно были представлены все граждане Афин и который был разделен на 10 фил. Он рассматривал поступающие от граждан жалобы на чиновников. Если чиновник недобросовестно исполнял свои функции, он привлекался к ответственности, подвергался наказанию. Чиновники отчитывались и непосредственно перед народным собранием, которое либо утверждало их в должности, либо имело полномочия их сместить и даже, если на то были основания, отдать под суд.

В конце года каждый член Совета пятисот также отчитывался. Если деятельность Совета одобрялась, вся коллегия награждалась золотым венком. Взятничество, злоупотребление властью, нерасторопность, а также многие другие причины неэффективного управления считались преступлением. Даже военачальников за поражение в битве или недостаточно энергичные действия привлекали к ответственности.

Приобретая властные полномочия, Перикл все более ответственно относился к принимаемым и реализуемым им управленческим решениям.

Он принципиально отвергал концепцию личной власти. Нет, он не тиран. Он не диктатор, а лишь советчик и признает только силу аргументов. Он сам строго контролировал собственные действия, чтобы никто не мог его упрекнуть ни в злоупотреблении властью, ни в неэффективном управлении.

Отметим еще одну важную особенность подхода Перикла, порождающую ответственное отношение к процессу управления. Ведь Периклу доверено управление свободными людьми. А это гораздо сложнее и ответственнее, чем управлять подневольными рабами, мнение и интересы которых можно попросту не принимать в расчет.

Однако при истинно демократической форме управления государством высшая контролирующая инстанция — народ, который в наиболее ответственные моменты для судеб Афин выносит свой вердикт. Естественно, если такая возможность ему предоставляется.

Реформируя основы афинской государственности, Перикл, являясь с 444 г. до н. э. первым стратегом государства, стремился сделать его систему управления максимально пригодной для принятия решений в самых сложных и непредсказуемых ситуациях, которые могут возникать в управленческой практике. Это очень сложная задача, которая по плечу только выдающимся государственным деятелям.

Создававшаяся Периклом система управления Афинами относится к наиболее ранним в истории человечества демократическим формам. Она оказала определенное влияние на последующее развитие управления государством на более поздних этапах развития человеческого общества. Опыт древнегреческого демократического устройства представляет интерес и сегодня.

Но система управления государством, какой бы идеальной она ни была, является лишь инструментом, обеспечивающим подготовку, принятие и реализацию управленческих решений. То, насколько успешно управление государством, определяют решения, принимаемые теми, кто обладает властью и осуществляет реальное управление. Значимость искусства управления определяется в критические моменты, когда от того, насколько эффективным окажется принятое управленческое решение, зависит судьба государства.

Перикл не раз бывал в исключительно сложных ситуациях, когда стандартные управленческие решения вряд ли могли оказаться полезными. В таких ситуациях должны приниматься подчас единственно верные решения, найти и реализовать которые под силу лишь управленцу милостью Божьей, глубоко и тонко понимающему сложившееся положение, способ-

ному увидеть рычаги и механизмы, определяющие пути его дальнейшего развития.

Одна из наиболее сложных управленческих ситуаций за весь период управления Перикла сложилась, когда против господства Афин восстала Евбея — остров, представлявший для них исключительную ценность. Но, пожалуй, гораздо более опасным было то, что выход мятежного острова из Делосского союза, который возглавляли Афины, мог вызвать цепную реакцию у других государств, входивших в союз. Ведь далеко не всех устраивало зависимое от Афин положение.

Периклу ничего не оставалось, как выступить в поход против мятежного острова. Однако, едва начался поход афинских войск, как восстал другой союзник Афин — Мегары. А самое неприятное состояло в том, что к границам Афинского государства подступили войска давнего стратегического противника Афин в борьбе за господство в эллинском мире — Спарты. Это уже была серьезная угроза безопасности Афинского государства. Начиналась война с главным противником Афин, к ведению которой они еще не были готовы.

Перикл вместе с армией был вынужден возвратиться к своим границам. Войска афинян рвались в бой, но шансы на успех были невелики. Армия Спарты превосходила армию Афин. Это было известно каждому. Периклу пришлось думать о спасении отечества.

Афинскому войску буквально в последний момент удалось занять высоты на границе афинской равнины. Спартанская армия наступала. Афиняне готовы были принять смерть, защищая стены родного города. Но смерть, пусть даже геройская, — это не выход из положения.

Перикл лихорадочно искал решение. Это был случай, когда права на ошибку нет. И он нашел единственно верное решение!

Войсками спартанцев командовал молодой царь Плистонакт, который во всем был послушен приставленному к нему советнику, многоопытному Клеандриду. Но, к счастью для афинян, Клеандрид был корыстолюбив. Периклу удалось за 10 талантов, что было очень большой суммой, купить содействие Клеантрида. Спартанские войска неожиданно покинули поле боя и возвратились в Спарту. Там Плистонакта и Клеантрида привлекли к ответу за содеянное. Клеантрида приговорили к смертной казни, а Плистонакта — к большому штрафу, который он был не в силах выплатить и покинул родину.

Афины были спасены и получили возможность и дальше укреплять свою боевую мощь, готовясь к предстоящим схваткам со спартанцами. Восстание мятежного острова Евбея было подавлено. Его жителей

ожидала суровая кара. Они были изгнаны из своего города, который заселили афиняне. В Делосском союзе восстановился прежний порядок.

Однако представление о Перикле как о некоей «управленческой иконе» вряд ли соответствует действительности. Он — живой человек со своими эмоциями и страстями, со своим мироощущением. Он — сын своего времени.

В начале пути государственного деятеля он всего себя без остатка отдавал управлению Афинами. Однако впоследствии Перикл открыл для себя новый, неизведанный ранее мир — мир любви и искусства, мир размышлений о жизни и ее сути, о предназначении человека.

Следует остановиться и на той роли, которая отводилась в древней Элладе женщинам. Уделом жены в государствах Древней Греции был домашний очаг. Хорошей считалась та жена, о которой в мужском обществе не говорили ничего — ни хорошего, ни плохого. От нее требовалось послушание, верность, скромность.

Мужчина пользовался гораздо большей свободой. Мужская неверность древнегреческим обществом не осуждалась. Мужья могли обзаводиться любовницами, посещать публичные дома. И это в глазах общества не унижало достоинства ни главы семьи, ни его супруги.

Один из древних афинян сказал: «У нас есть куртизанки для развлечения, любовницы, чтобы о нас заботиться, и жены, чтобы рожать законных детей».

Перикл был женат на женщине, с которой имел мало общих интересов, их мало что связывало, каждый из них жил собственной жизнью. Он воспитывал двух собственных сыновей и сына жены от первого брака, исполняя обязанности главы семьи.

В это время в Афинах поселилась переехавшая из Милета гетера Аспасия — умная, образованная, обаятельная. Ее благосклонности добивались многие. Перикла, ведущего уединенный образ жизни, отказавшегося от развлечений и пиров, с Аспасией познакомил Сократ. Это знакомство многое изменило в жизни Перикла. Он полюбил прекрасную гетеру, и Аспасия ответила ему взаимностью. Периклу открылся новый, неизвестный для него ранее пласт человеческой жизни.

Перикл понимал, что любит Аспасию и дорожит внезапно возникшим чувством, которое осветило его жизнь новыми яркими красками, дало настоящее понимание и тепло. Он разошелся с женой. По афинскому законодательству развод осуществлялся по первому желанию мужа. Он в любой момент мог отослать жену опекуну, возвратив приданое и уплатив полтора процента за каждый проведенный в браке месяц. Дети при этом оставались у отца.

Перикл, выступая согласно афинскому законодательству в роли опекуна, выдал свою бывшую жену замуж. А в его доме появилась новая хозяйка. Это был смелый шаг со стороны всегда осторожного и мудрого Перикла. Да, связь с гетерой не осуждалась в древнегреческом обществе. Но женитьба на гетере была непривычной и даже считалась предосудительной.

Женитьба Перикла вызвала много пересудов в Афинах. Тем не менее это был удачный брак. Сократ на вопрос, как воспитать хорошую жену, отвечал, что это лучше всех может объяснить Аспасия. Она привлекла в свой дом философов, поэтов, художников. В доме Перикла и Аспасии собирались разные люди: Сократ и историк Фукидид, трагик Софокл и философ Зенон.

Аспасия стала советчицей Перикла, помогла ему совершенствовать красноречие и даже сочинять речи. Перикл полюбил свой обновленный дом. Об Аспасии много говорили. Она стала героиней и комедиографов, и представителей более серьезных жанров.

В Афинах того времени начинали понимать возрастающее значение женщин в жизни афинского общества. И немаловажную роль в этом процессе сыграла блистательная Аспасия.

Однако, как известно, власть в государстве, особенно в демократическом, не только не просто получить. Гораздо сложнее ее удержать. Для этого нужен весь профессионализм и талант управленца. Тем более в условиях, когда, согласно существовавшей традиции, лучшие граждане Афин могли быть подвергнуты остракизму, поскольку во многих древнегреческих государствах того времени, как мы уже говорили, опасались не только худших своих граждан, но и лучших.

Перикл терпеливо относится к тем, кто критикует его действия, считая, что каждый вправе беспрепятственно высказать свое мнение. Однако такое отношение со стороны первого гражданина Афин, каким начали называть Перикла сограждане, не все понимали правильно. Представители аристократии, и прежде всего ее предводитель Фукидид, приняли терпимость Перикла за слабость и начали атаку на вождя демоса. Нападки аристократов становились все более агрессивными, тем более что не встречали должного отпора.

Фукидид дошел до того, что публично обвинил Перикла в злоупотреблении властью, в том, что он поставил себя над демосом. Так, прикрываясь интересами демоса, повела атаку на вождя демоса афинская аристократия.

Поскольку обвинение было выдвинуто, народное собрание приняло решение прибегнуть к суду черепков, т. е. на повестку дня была поставлена

процедура остракизма, которой мог быть подвергнут Перикл. К жертвам остракизма относились с уважением, но разве от этого легче?

В такой ситуации Периклу ничего не оставалось, как оставить свою привычную тактику долготерпения по отношению к политическим оппонентам и выступить против Фукидида со встречными обвинениями в узурпаторских намерениях.

По существу, это был последний шанс аристократии в борьбе против вождя демоса. В ход шли любые обвинения, способные нанести ущерб репутации Перикла. Но, пожалуй, самым несправедливым было обвинение Перикла в неумении управлять государством.

В ответ на все нападки в свой адрес Перикл говорил о замыслах продолжить начатую им политику и превратить Афины в самый великий город Греции. Он не отказался от ошибок, которые, возможно, совершил, управляя Афинским государством. Но ведь ошибки совершают все, кто занимается реальным управлением. От ошибок не застрахованы даже боги греческого пантеона. По мнению Перикла, единственный способ научиться управлять — это управлять. Главное, чтобы по прошествии времени управленец мог представить результаты своей деятельности на суд народа и чтобы они были действительно весомыми. В этом противостоянии двух государственных деятелей, представляющих различные слои общества, арбитром должны были выступить граждане Афин.

У Перикла была возможность не допустить процедуры остракизма. Но тогда борьба с партией аристократов приняла бы затяжной характер. И Перикл пошел на риск. Пусть афинский народ определит, кому из двух его ведущих государственных деятелей — Периклу или Фукидиду — придется покинуть родной город и отправиться в изгнание.

Победа осталась за Периклом. Вождь афинской аристократии Фукидид был отправлен в изгнание. Воистину поднявший меч от меча и погибнет. Соппротивление аристократии политике, проводимой Периклом, оказалось сломленным надолго.

После остракизма Фукидида и его изгнания из Афин управленческие ресурсы и возможности Перикла существенно возросли. Он мог теперь более уверенно проводить в жизнь задуманные им преобразования, реализовывать принятые решения. По замыслу Перикла Афины должны были стать величайшим городом Древней Греции. Стать, образно выражаясь, «Элладой в Элладе».

Формируя политику государства и успешно реализуя принимаемые им управленческие решения, реформируя саму систему управления госу-

дарством, Перикл добивался все большего авторитета и признания своих заслуг гражданами Афин. В течение 14 лет, последовавших с момента его противостояния с Фукидидом, Перикла ежегодно избирали стратегом и первым гражданином Афин.

Плутарх писал, что Перикл замкнул на себя «все дела, зависевшие от афинян, — взносы союзников, армию, флот, острова, море, великую силу и верховное владычество».

Современники Перикла считали, что он «может делать все, что ему угодно и не только в этом городе, но и во всей Элладе; даже за ее пределами он имеет большое влияние у многих великих народов».

Четыре столетия спустя Цицерон будет считать Перикла «первым в своем государстве по авторитету, мудрости и красноречию». А еще через столетие, характеризуя результаты управленческой деятельности Перикла, Плутарх скажет, что «он сделал город из великого величайшим и богатейшим, могуществом превзошел многих царей и тиранов... Он был всеисполнен».

Еще современники Перикла задавались вопросом, в чем же истоки могущества этого человека, почему ему удалось занять столь почетное место в демократических Афинах? Они считали, что истоки его силы прежде всего в совершенных им делах, в умении убедить слушателей в своей правоте.

Бывший приверженец Кимона по имени Фукидид (не предводитель аристократии), впоследствии ставший другом Перикла, анализируя причины его могущества, говорил о таких его особенностях управленца и управленческих ресурсах, как:

- красноречие и умение повести за собой толпу;
- образованность, умение прогнозировать развитие событий и рассчитывать их последствия;
- патриотизм, состоящий в том, что его интересы неотделимы от интересов его сограждан;
- бескорыстность и неподкупность.

Вознесенный на вершину могущества и известности, он оставался добродетельным и справедливым. Это вызывало удивление. Восхищаясь высокими моральными качествами Перикла, Платон писал: «Ведь трудно, а потому особенно похвально прожить жизнь справедливо, обладая полной свободой творить несправедливость».

Мы же с высоты сегодняшнего дня видим истоки могущества Перикла прежде всего в его великом искусстве управленца, в его управленческом профессионализме, опыте и таланте.

Но самое важное состоит, пожалуй, в том, что, оказавшись на вершине государственной власти, Перикл не должен был подстраиваться под свое новое положение для достижения успеха в управленческой деятельности, он не должен был ничего в себе менять. Новое положение было для него естественным! Произошло то, что можно назвать явлением резонанса в управлении, когда положение, в котором оказался управленец, лишь усиливает, причем в значительной степени, его управленческие возможности и потенциал.

Перикл жил и действовал в сложное время становления института государственности, когда человечество впервые встало перед выбором наиболее эффективной формы государственного устройства.

Демократия или олигархия? Власть народа или тирания? Окончательного ответа на эти вопросы нет и по сей день, поскольку и сегодня, в начале XXI в., можно встретить государства с любой формой управления.

Да, мы все больше убеждаемся в преимуществах демократического государственного строя. Но как еще много несовершенного находим мы и в этой форме управления.

А может быть, все намного сложнее? И эффективной для страны является та форма государственного управления, которая позволяет, учитывая ее специфику и положение в мировом сообществе, обеспечить могущество и процветание народа?

Свою роль играют и усиливающиеся интеграционные процессы. Может быть, прав был Александр Македонский, почти две с половиной тысячи лет назад задумавший создание единого государства на планете Земля?

По всей видимости, человечество еще долго будет продолжать поиск наиболее эффективной формы управления. И не исключено, что для каждой страны, для каждой эпохи оптимальная форма государственного управления — индивидуальная. Очень важно для каждой страны ее осознать, выбрать верный путь и суметь по нему пройти.

Очень много зависит и от тех задач и проблем, с необходимостью решения которых человечеству придется столкнуться в будущем. Пока жизнь продолжается, трудно говорить о каких-либо законченных формах. Может быть, жизнь тем и интересна, что обладает способностью преподносить самые неожиданные сюрпризы. Дай Бог, чтобы они оказались благоприятными.

Но вернемся в эпоху Перикла. Тогда, в современном ему эллинском мире, многое решало противостояние двух самых могущественных государств Древней Греции — Афин и Спарты, имевших различное государст-

женное устройство. Если Афины были государством с демократической формой управления, то Спарта — государством с ярко выраженной олигархической формой управления. Если Афины становились все более могущественными и богатыми, не в последнюю очередь благодаря управленческой деятельности Перикла, то Спарта в течение 500 лет жила и продолжала жить по законам Ликурга, введенным еще в IX веке до н. э.

Спарта была олигархической республикой. Во главе государства стояли два царя и 28 старейшин не моложе 60 лет, избравшихся пожизненно и осуществлявших в стране политическое руководство и суд. Во время войны неограниченные полномочия предоставлялись царям, которые свои действия должны были согласовывать только друг с другом. Право решать судьбы страны в мирное время принадлежало совету старейшин. Рядовые граждане были лишены возможности участвовать в управлении государством. Им управляла олигархическая верхушка.

Государственная машина Спарты действовала эффективно, успешно решая поставленные перед ней задачи. Спартанцы с раннего детства воспитывались воинами. С детства их учили повиноваться, переносить лишения и побеждать врага. Демократические порядки спартанцы презирали.

Столкновение между демократическими Афинами и олигархической Спартой становилось все более неизбежным. Да, армия Спарты превосходила афинскую. Но Афины могли противопоставить преимущество на море, стены, которые были неприступны для армии, большую обеспеченность ресурсами, наконец, мужество афинских воинов, готовых до конца защищать свою родину.

Исход начавшейся войны между Афинами и Спартой во многом определил случай. Спартанские войска вторглись на территорию Афинского государства, население которого по призыву Перикла укрылось за городскими стенами. В то же время афиняне на триерах совершали вылазки в прибрежных районах Пелопоннесского союза, разрушали деревни и небольшие города, избегая прямого столкновения со спартанскими войсками.

Такова была избранная Периклом тактика. И, казалось, время работало на него. Союзники не покинули Афины в это сложное военное время, афинский народ сплотился перед лицом вражеской угрозы. Спартанская армия, израсходовав свои незначительные ресурсы, возвратилась, по существу, ни с чем.

Результатами первого года войны Перикл мог быть доволен. Но спартанцев воодушевляло предсказание дельфийского оракула, предвещавшего Спарте помощь богов. Афиняне предсказанию не верили. И, как считали

современники, заплатились за это. Позднее Плутарх писал: «Какая-то божественная сила... противодействовала человеческим расчетам».

Казалось, ничто не предвещало беды афинянам. Но в дело вмешался случай. Практически все учел в своих расчетах Перикл. Но он не учел эпидемии, которая вспыхнула в перенаселенном городе, принявшем большое число беженцев. Эта эпидемия, скорее всего, чумы, или моровой язвы, как ее именовали более поздние исследователи, сыграла решающую роковую роль в дальнейшем развитии событий.

По словам историка Фукидида, «...внутри города умирали люди, и за стенами опустошались поля». Спартанцы, испугавшись эпидемии, удалились. Перикл послал 150 триер к берегам Пелопоннеса, но болезнь и смерть распространились и среди воинов.

В отчаянии афиняне отвернулись от Перикла, которого считали основным виновником своих несчастий. Они отправили послов в Спарту униженно просить о мире, но возвратились ни с чем.

Перикл отошел от дел. Но постепенно афиняне поняли, что спасти положение под силу только первому гражданину Афин. Прошло время, и его вновь избрали первым стратегом. Однако вскоре и Перикла настигла болезнь, унесшая жизни многих его сограждан.

Так закончился жизненный путь величайшего сына Древней Греции, ее самого блестящего управленца, благодаря деятельности которого Афины достигли своего наивысшего расцвета. Впоследствии такого могущества и богатства не достигало ни одно государство эллинского мира.

Созданные Периклом памятники архитектуры сохранились до наших дней, древнегреческая культура оказала влияние на дальнейшее развитие человечества.

А то, что воля богов и случая может оказаться сильнее воли простого смертного, даже такого великого управленца, каким, безусловно, был Перикл, изменить не дано никому.

Александр Македонский



Александр Македонский — один из самых успешных государственных деятелей прошлого, о деятельности которого до нас дошло достаточно много сведений. Его с полным основанием можно назвать первым государственным деятелем воистину планетарного масштаба. Он создал империю, в которую вошли практически все существовавшие в то время страны и народы.

Впоследствии, пожалуй, никто другой не смог повторить то, что удалось сделать Александру Македонскому за сравнительно короткий отрезок времени, отпущенный ему судьбой.

Для нас, знакомых сегодня с наукой управления, анализирующих и оценивающих деятельность ее великих практиков, Александр Македонский интересен прежде всего как один из самых ярких государственных деятелей в истории человечества, успешно реализовавший грандиозные стратегические замыслы. Он интересен для нас также как один из наиболее ярких представителей управленческой мысли раннего периода человеческой истории. Мы можем судить о том, что нового он внес в управленческие технологии, по тем делам, которые он совершил, по принятым им управленческим решениям, которые удалось реализовать.

Анализ управленческой практики прошлого, сведения о которой дошли до нашего времени, позволяет сделать вывод, кажущийся на первый взгляд неожиданным. Для всех великих управленцев характерна одна отличительная черта — *высокий индекс управленческой мысли*. То есть они не только умели блестяще анализировать сложные управленческие ситуации, принимать (подчас молниеносно) блестящие управленческие решения, ведущие кратчайшим путем к достижению поставленной цели, но и понимали глубинные механизмы, которые движут как отдельными наиболее влиятельными личностями, так и целыми народами.

Подтверждением высокого индекса управленческой мысли Александра Македонского является уже хотя бы тот факт, что его учителем, а впоследствии и другом, с которым обсуждались самые животрепещущие и сложные проблемы устройства современного им мира, был один из самых значительных мыслителей прошлого — Аристотель.

Во многом их точки зрения совпадали. Но были вопросы, по которым их взгляды расходились. Так, для Аристотеля принципиально важным было деление всех жителей Земли на эллинов (древние греки) и варваров (остальной мир). При этом он признавал безоговорочное преимущество эллинов, эллинской культуры.

Александр Македонский построил, с нашей точки зрения, более целостную и гармоничную картину мира, понимая человечество как единое целое. На этом своем понимании взаимоотношений между людьми и уважении к различному образу жизни, различным культурам, различным верованиям, существовавшим тогда, он создавал единую мировую державу. Такой подход позволил ему успешно решить задачу создания единого государства, которая была, пожалуй, более сложной с управленческой точки зрения, чем просто завоевание всех стран и народов.

Была создана единая система управления, которая оказалась действенной для разных обычаев и традиций, уровней развития и географических условий, в которых находились подвластные Александру Македонскому народы и страны.

Однако никого из современников он не считал равным себе. У Аристотеля Александр Македонский брал только то, что совпадало с его собственными взглядами. Но влияние Аристотеля на формирование личности будущего владыки мира все-таки было очень велико. Благодаря в первую очередь этому влиянию и сформировался у Александра Македонского высокий индекс управленческой мысли, позволивший ему успешно решать управленческие проблемы, которые, по всей видимости, встали перед человеком и государственным деятелем впервые в истории человечества.

На протяжении всей своей деятельности — и как непобежденный полководец, выигравший все сражения, даже с численно превосходящим противником, и как государственный деятель, успешно решавший проблемы создания единого разноплеменного государства, — Александр Македонский неоднократно демонстрировал образцы блестящих управленческих решений. Некоторые из его управленческих находок и нововведений дошли и до нашего времени.

Так, именно Александр Македонский впервые ввел в практику управления *штаб* и очертил *штабные функции* наряду с традиционными линейными. Эта управленческая находка Александра Македонского дошла до наших дней и стала основой формирования современных организационных структур.

Феномен Александра Македонского возник не на пустом месте. Он был подготовлен всей историей развития эллинского мира. Его непосред-

ственным предшественником на царском троне Македонии, признанным гегемоном (сегодня, скорее всего, подошел бы термин «лидер») древнегреческих государств, был Филипп, — его отец, один из весьма успешных государственных деятелей. Он усилил военное и экономическое положение Македонии, реформировал ее государственное устройство и армию, взяв на вооружение знаменитую фалангу, успешно сочетая ее при ведении боевых действий с тяжелой конницей и легковооруженной пехотой. Это позволило ему вести победоносные войны, укреплявшие могущество Македонии и ее лидирующее положение среди государств эллинского мира.

Великий поход против Персидской империи был задуман еще Филиппом, его влияние и власть признавали и греческие государства, и сопредельные варварские страны. Филипп, как никто из его современников, умел дипломатично проводить свою политику, сглаживать шероховатости, не мытьем так катаньем добиваясь своих целей. И юный Александр Македонский боялся, как бы его отец не завершил всех завоеваний, ничего не оставив на его долю.

Однако он пошел гораздо дальше отца и в своих свершениях, и в тех задачах, которые перед собой поставил и решил. В первую очередь он был государственным деятелем и полководцем, все действия которого подчинены достижению великого стратегического замысла. Умение разработать и реализовать стратегию — одно из основных профессиональных умений управленца, то, без чего не может состояться ни один крупный государственный деятель, ни один значительный управленец, в полной мере было присуще Александру Македонскому.

Заметив выдающиеся управленческие и полководческие способности сына, Филипп начал с 16 лет привлекать его к управлению страной. Филипп стал для Александра Македонского не только учителем в государственных делах, но и государственным деятелем, которого он стремился превзойти.

Пройдя школу Аристотеля, Александр Македонский рано начал понимать, что мир един. Этому, в частности, способствовало изучение географических карт, на которых были изображены все известные в то время эллинам земли и страны. Представленные на бумаге, они казались будущему владыке мира маленькими. Когда Александру Македонскому исполнилось 16 лет, Филипп, отправляясь в дальний поход, доверил ему управление Македонией. Оказавшись у власти, Александр Македонский не преминул воспользоваться ею для того, чтобы испытать себя в военных действиях. Он подавил восставшие племена медов, а их столицу переименовал в Александрополь. Он стал первым из многих городов, названных впоследствии его

именем. В скором времени Александр Македонский был введен в круг высших государственных советников, ему стали доверять командование частями македонской армии даже в решающих сражениях.

Впоследствии между Александром Македонским и его отцом стали складываться отношения соперничества, в немалой степени осложнявшиеся трудными отношениями Филиппа с его четвертой женой и матерью Александра Македонского — Олимпиадой.

Честолюбие, которое было столь характерным для него во все периоды его жизни и деятельности, получило в среде, в которой он рос и воспитывался, благодатную почву. И первые успехи его в управлении государством и ведении боевых действий только укрепили его честолюбивые замыслы, которые уже тогда распространялись на весь современный ему мир.

Не сложившиеся, а по существу враждебные, отношения между Филиппом и Олимпиадой, к которой был очень привязан Александр Македонский, вносили в отношения между ним и Филиппом элемент враждебности, которая обострилась в связи с новой женитьбой Филиппа, поставившей под сомнение права на престол его сына от Олимпиады.

Александр Македонский сформировался как личность, которой по плечу решение самых сложных государственных и военных задач. Уже тогда он осознал основную стратегическую цель своей жизни — объединение в рамках единой империи всех стран и народов. Впервые, по всей видимости, она возникла у него еще в Миэзе, где он воспитывался до шестнадцатилетнего возраста, т. е. до вступления в самостоятельную жизнь. Он, единственный из когда-либо живших на Земле людей, сумел осуществить эту цель. Как известно, настоящего управленца формируют не только замыслы, какими бы великими они ни были, и среда, в которой он рос и воспитывался, но и внешние условия, в которых ему приходилось действовать, принимать стратегические и тактические управленческие решения и реализовывать их.

Александр Македонский и Аристотель много говорили о таких понятиях, как *аретэ* — т. е. добродетель и доблесть, приверженность к которым Александр неоднократно демонстрировал впоследствии. Предметом их обсуждения становился и *потос* — т. е. побуждение, влечение, которое приводило настоящих героев к аретэ.

Однако жизнь далеко не всегда представляет реальные возможности для реализации таких прекрасных качеств, как аретэ и потос. Для достижения такой стратегической цели, как создание единой мировой державы, требуются зачастую действия совершенно иного характера.

В 336 г. до н. э., когда Александру Македонскому исполнилось 20 лет, готовилась торжественная свадьба его сестры с царем Эпира. На свадьбу прибыл Филипп, готовившийся в это время к походу против Персидской империи. Свадьба должна была продемонстрировать могущество македонского государства, блеск династии и восстановление мира в царской семье. Празднование продолжалось несколько дней. На них присутствовали посланцы всех областей Македонии, городов Греции, фракийских и иллирийских племен.

Во время торжественной процессии, когда царь, его семья и гости направлялись в театр, где должны были состояться праздничные игры, Филипп был коварно убит одним из придворных офицеров и скончался на руках сына.

После трагической гибели отца Александр Македонский взял сложившуюся ситуацию под свой контроль. Создание мировой империи должно начинаться с получения власти в его родной Македонии. На тот момент имелись две реальные силы, способные оспаривать у Александра Македонского право на престол. Это Аминта, сын царя Македонии, правившего до Филиппа (с опекунства над Аминтой начинал путь к власти Филипп), и князя Линкестиды, у которых также было право претендовать на македонский престол. Когда предстояло решать вопрос о престолонаследии, с речью в поддержку Александра выступил Антипатр, друг Аристотеля, а следовательно и его друг.

Александр вошел в город с преданными ему воинами и занял крепость. Реальная сила никогда не оказывалась лишним аргументом в борьбе за власть. Обычно судьба македонского престола решалась на воинском собрании, которое и провозгласило его царем Македонии.

Получив власть, Александр Македонский расправился с убийцей отца, распяв на кресте его труп. Воспользовавшись благоприятной ситуацией, он захватил и уничтожил всех, кто мог оказаться потенциальным претендентом на престол, а значит, опасным соперником в борьбе за власть и осуществление его стратегических замыслов. Даже если они и не имели никакого отношения к убийству Филиппа.

Был убит основной потенциальный претендент на престол Аминта, как и все потомки Филиппа по мужской линии. Были убиты двое из трех братьев Линкестидов, осужденные на смерть войсковым собранием. Были уничтожены также многие представители оппозиционно настроенной знати. Александр Македонский хотел иметь надежные тылы при осуществлении предначертанной ему миссии. Поэтому он решил обезопасить себя, устранив таким жестоким путем возможные источники нестабильности.

Истинные виновники убийства Филиппа, по всей видимости, найдены не были, да их всерьез и не искали. По мнению некоторых историков, организатором убийства Филиппа вполне могла оказаться мать Александра Македонского Олимпиада, женщина необузданных страстей, ненавидевшая изменившего ей мужа и обеспокоенная судьбой своего сына.

Стратегия жизни и деятельности Александра Македонского, как мы видели выше, определилась уже в самом начале его жизненного пути. Наличие четкой стратегической линии значительно облегчало ему принятие важных управленческих решений, избавляло от излишних колебаний. Поэтому принимаемые им решения отличались молниеносностью и эффективностью. Четкая стратегическая линия во многом способствовала успешной реализации принятых им решений, завершившейся достижением основной стратегической цели — созданием подвластной ему единой мировой державы с общей системой управления. И, как мы видим, ничто не останавливало его на пути достижения поставленной цели. Как говорится, «чем неувереннее открываешь дверь, тем она больше скрипит». Александр Македонский «открывал дверь» практически мгновенно.

Успеху его начинаний во многом способствовал плацдарм в лице мощного македонского государства и македонской армии, по боевой мощи превосходившей армию всех существовавших тогда государств.

После смерти Филиппа у многих народов и племен, находившихся под властью Македонии, возникло естественное стремление к независимости, желание освободиться от власти македонян. Естественное потому, что каждый стремится самостоятельно принимать решение относительно собственной судьбы, а по возможности и не только своей собственной. Известие о гибели Филиппа вызвало во многих греческих государствах праздничное настроение. Многие из них отказывались признавать власть наследника Филиппа. Фивы и Амбракия выступили против расположенных в них македонских гарнизонов.

В том, как действовать в сложившейся ситуации, у Александра Македонского не было ни малейших сомнений. В первые же дни пребывания у власти он направил все силы на укрепление армии. Поэтому, когда пришли первые тревожные вести из Греции, Александр Македонский, не колеблясь, принимает решение о походе. Его действия для греческих государств оказались вдвойне неожиданными.

Во-первых, появление мощной македонской армии оказалась неожиданным. Во-вторых, неожиданным оказался путь, по которому македонская армия вторглась в Грецию. Пройти по нему казалось практически

невозможным. Эта двойная неожиданность деморализовала греков, и греческие государства одно за другим признали власть Александра, не оказывая македонской армии реального сопротивления. Тут же был собран синедрион — собрание представителей греческих государств, на котором его признали гегемоном греков. И так же, как ранее Филиппа, его провозгласили стратегом-автократом, который должен был возглавить поход против сильного в те времена персидского государства.

Впоследствии успешно использованный против греческих государств принцип двойной неожиданности Александр Македонский неоднократно и всегда успешно применял при ведении боевых действий против других противников. Однако умение быстро принять эффективное управленческое решение, особенно при ведении боевых действий, — это еще далеко не все. Не менее важно, чтобы действия, которые следуют за принятым решением, были подготовленными, возможность достижения цели подкреплена наличием необходимых ресурсов, а принятые управленческие решения успешно реализованы.

Избрание Александра Македонского стратегом-автократом греческих государств в войне с Персидской империей открыло перед ним реальную возможность осуществления своих далеко идущих стратегических замыслов. Персия, подчинившая своей власти многие страны и народы, стала главным противником Александра Македонского на пути к мировому господству.

Проанализировав сложившееся положение, расстановку сил и военный потенциал Персидской империи, которая стремилась распространить свою власть на эллинский мир, Александр Македонский понял, что для ведения войны с таким грозным противником необходима серьезная подготовка. В первую очередь должен быть обеспечен надежный тыл. Для этого Александр Македонский предпринял определенные шаги. Так, он совершил поход против оппозиционно настроенных иллирийских племен, создавших сильную военную коалицию. Иллирийцы были разбиты.

В это время в Греции распространился слух о гибели молодого македонского царя, что снова всколыхнуло греческие государства, не желавшие покоряться силе македонского оружия. Александру Македонскому пришлось вновь вторгнуться в Грецию. Особенно сильное сопротивление оказали Фивы. Они отказались ему подчиниться и блокировали в крепости македонский гарнизон. Спор пришлось решать силой оружия. Город был разрушен до основания, а жители его или погибли, или были проданы в рабство. Александр победил, но отношения с греческими государствами стали более напряженными.

На первый план вышла задача создания такой системы управления, которая привлекла бы на его сторону греческие государства или хотя бы удерживала их от вооруженных выступлений. Александр решил эту проблему, оставив в Македонии половину действующей армии под руководством опытного полководца Антипатра. Кроме того, часть греческих войск вошла в состав армии Александра Македонского в его походе против Персидской империи, выполняя одновременно роль заложников. Война с Персидской империей, которая велась под лозунгом отмщения, должна была в свою очередь послужить идее объединения эллинского мира. Здесь оказались затронутыми и греческая гордость, и греческая честь.

Следует отметить, что Александр Македонский при принятии управленческих решений придавал особое значение информации как необходимой основе для выработки эффективных, ведущих к достижению цели, решений. И еще он понимал, что все его деяния, которые он надеялся совершить, могут остаться в памяти человечества, если будут документально освещены. Ведь противостоять времени и оставаться в памяти человечества могут лишь самые великие, причем только те из них, о деятельности которых сохраняются документальные свидетельства. Использование современной ему науки, техники, литературы, преобразований в военном деле способствовало возникновению благоприятной почвы для создания эффективной системы делопроизводства.

Александр Македонский как незаурядный государственный деятель, создавая систему управления подвластными ему землями и населением, создал штат чиновников различных иерархических уровней, писцов, помогавших ему в реализации его управленческих идей. Именно при штабе Александра Македонского создается первая в Европе канцелярия.

Он понимал, что документальные данные о делах, имеющих первостепенное значение, помогают лучше понимать и более эффективно решать возникающие при управлении непрерывно растущей империей сложные управленческие проблемы. Но самое главное — он понимал, что хорошо поставленное делопроизводство способствует организации действенного контроля за реализацией принятых управленческих решений.

Результаты военных действий становились очевидными непосредственно после их завершения, победы или поражения, и не нуждались в чиновничьем контроле. В то же время результаты финансовой деятельности, поступление налогов и, самое главное, расходование финансовых средств, в том числе на подготовку будущих походов, требовали налаженного делопроизводства.

Кроме того, свою деятельность он видел состоящей из многих подвигов, великих завоеваний и свершений, которые если не будут должным образом освещены, канут в Лету. Создание системы делопроизводства стало неотъемлемой частью системы управления таким гигантским конгломератом, каким становилась создаваемая Александром Македонским мировая империя. Делопроизводство приобретало значение станового хребта разрастающейся системы управления. В канцелярии накапливалось большое количество записей. Велись ежедневные правительственные и придворные журналы, хранились законченные и незаконченные проекты и планы, записки экспертов, отчеты наместников, копии писем-распоряжений.

Евмен, возглавлявший придворную канцелярию, входил в число наиболее приближенных к Александру Македонскому придворных. Безусловно, в те времена отсутствовали современные компактные способы представления и хранения больших массивов информации. Хозяйство Евмена постоянно увеличивалось. Тем не менее канцелярия следовала за Александром Македонским даже во время его длительных и изнурительных походов, несмотря на всю сложность ее перемещения и хранения.

Во время похода в Индию многие документы, хранившиеся в канцелярии, сгорели. Однако если верить Плутарху, Александр Македонский приказал по возможности восстановить сгоревшие документы — настолько серьезным было его отношение к делопроизводству.

Документальное освещение его государственных деяний, а также свидетельства очевидцев, участвовавших в походах, нашли отражение в многочисленных жизнеописаниях, последовавших после его преждевременной смерти. Ученые, писатели, люди, непосредственно разделявшие с ним тяготы его великого, но нелегкого жизненного пути, создали несколько ставших известными описаний жизни и деятельности Александра Македонского. Во многом они базировались на документальных свидетельствах, которые, к сожалению, не сохранились. До нашего времени дошли преимущественно произведения древнеримских историков и писателей, использовавших произведения авторов, живших в одно время с ним.

Однако если на основании сказанного выше мы сделаем вывод, что Александр Македонский был только мудрым и хладнокровным государственным деятелем, все свое внимание сосредоточившим на делопроизводстве и организации системы управления создаваемой империей, то будем далеки от истины. Существовала еще и в некотором смысле противоположная черта его характера — склонность к принятию решений, содержащих элемент риска, успех реализации которых зависел от таких факторов,

как военное счастье, удачное стечение обстоятельств или, как тогда считали, благоволение богов.

Впрочем, и согласно современной теории управления эффективного управленца нет без умения рисковать, принимать решения, содержащие разумный элемент риска. Поскольку Александр Македонский искренне верил в свое божественное происхождение, своими предками по линии отца он считал Геракла, а по линии матери — Ахилла, он смело шел на принятие подчас рискованных решений в надежде на благоволение богов. И фортуна, как правило, была на его стороне.

На протяжении всей своей жизни Александр Македонский не раз оказывался в ситуации, когда, казалось бы, дальнейшее развитие событий, исход боя и т. д. зависели от внешних сил, управлять которыми не представлялось возможным, которые, по существу, зависели от воли случая. Но, как правило, всегда в таких ситуациях он умел находить решения, которые при благоприятном стечении обстоятельств могли обеспечить благополучный исход. Приведем в качестве примера некоторые из них.

Ситуация 1. Битва при Гранике. Это было непосредственное столкновение македонских войск с персидской армией, столкновение двух крупнейших военных школ своего времени, двух кодексов чести, двух мировоззрений. Персидские военачальники знали, что македонское войско высадилось в Азии, преодолев Геллеспонтский пролив, и поджидали его у Граника, где и произошло знаменитое сражение.

Александр Македонский, подойдя вплотную к расположению вражеского войска, не дал солдатам отдохнуть, а сразу приказал начинать бой, нарушая принятые традиции ведения боевых действий. Зато он остался верен своему принципу «двойной неожиданности».

Он лично возглавил атаку правого крыла своих войск, чем персы были поражены и обрадованы. Явного превосходства не было ни у одной из сторон, а гибель Александра Македонского означала бы практическое прекращение войны.

Самый критический момент наступил, когда он оказался окруженным персидскими воинами. Один из них разрубил ему шлем, а другой готовился нанести смертельный удар. Но подоспевший на помощь Клит бросился между ним и царем и отрубил наносившую удар руку. На помощь Александру Македонскому двинулась македонская кавалерия, в ходе битвы наступил перелом. Персидская армия была разбита.

Ситуация 2. Море отступило. Александр Македонский решил, также вопреки традициям, использовать зимний период для того, чтобы обеспечить более благоприятную расстановку сил в боевых действиях летней

кампании. Необходимо было совершить переход от Фаселиды к Памфилии через труднопроходимые горы. По этому пути он отправил свои основные войска. Однако этот же путь можно было проделать вдоль побережья по узкой тропинке вдоль нависающей над морем скалы. При южном ветре тропинку заливало водой. А в этот период как раз дули южные ветры и пройти по этому пути считалось у местного населения безумием.

Александр Македонский решил воспользоваться смертельно опасным путем. Очевидцы рассказывали, что во время пути ему и его ближайшим сподвижникам пришлось идти по заливавшей тропинку воде. Но в этот момент шторм затих и путники благополучно добрались до намеченного места, где встретились с основными войсками. Впоследствии этот эпизод древними историками расценивался, как чудо, как благоволение богов.

Ситуация 3. Битва при заливе Исса. В 333 г. до н. э. в битве между македонской и персидской армиями при заливе Исса на побережье Средиземного моря решалась судьба Передней Азии. В этой битве Александру Македонскому впервые противостоял сам Великий царь Персидской империи Дарий. Расположение и соотношение сил были такими, что победа должна была остаться за тем, кто первым прорвет расположение войск противника. Войска Дария в 2–3 раза превосходили по численности удачнее расположенные войска Александра Македонского.

Исход битвы при заливе Исса решило личное мужество (или его отсутствие) предводителей войск. В ходе битвы Александр Македонский пошел на значительный риск, ослабив свой ударный отряд и за счет этого укрепив фланги. В битве решающим должен был оказаться прорыв обороны противника. Александр Македонский лично возглавил ударный отряд, который мощным натиском прорвал оборону персидских войск. Однако в это же время на другом участке персы прорвали оборону македонской армии и обратили македонцев в бегство. Тяжеловооруженным персидским всадникам трудно было преследовать быстрых македонцев, и они не успели вовремя вернуться на основную арену боевых действий.

Александр Македонский сражался впереди своего войска, атаковавшего позиции персидских войск. Он стремился найти самого Дария и сразиться с ним в личном поединке. Когда Александр Македонский оказался в тылу вражеских войск, телохранители Дария бросились к нему, но были смяты македонскими воинами. Видя это, Дарий, охваченный паническим страхом, бежал. Несостоявшийся поединок, бегство Дария и дальнейшие успешные действия македонских войск решили исход битвы, а по существу — и исход борьбы противостояния двух империй за мировое господство.

Ситуация, когда исход битвы между персами и македонской армией решался в личной схватке между Александром Македонским и Дарием, повторилась и в битве при Гавгамелах, которая состоялась примерно через 2 года после битвы при заливе Исса. При Гавгамелах окончательно решался исход войны между Персидской империей и эллинским миром.

По свидетельствам очевидцев, Дарий привел к Гавгамелам армию, намного превосходившую по численности армию Александра Македонского. Армия Дария, по некоторым данным, насчитывала более миллиона воинов против 40-тысячной армии македонян. Александр Македонский мог не дать Дарию собрать такую мощную армию, навязав ему решающую битву гораздо раньше. Однако он, казалось, специально давал противнику возможность собраться с силами, чтобы тот предстал перед ним своей наиболее сильной стороной. Слабый противник не интересен.

И в этот раз сказались преимущества вооруженной более совершенной техникой и оружием, лучше организованной и обученной армии македонцев, хотя Дарий включил в состав своей армии и специальные колесницы, снабженные режущими серпами, и даже в качестве боевых единиц слонов.

В решающий момент битвы Александр Македонский направился к месторасположению великого царя Персии, и опять Дарий панически бежал, увлекая за собой всю армию, хотя общий исход битвы к тому моменту не был еще предreshен. Разгром персидского войска при Гавгамелах сделал Александра Македонского властителем гигантской Персидской империи.

К этому моменту им была одержана серия побед в Передней Азии, на Ближнем Востоке и в Северной Африке, в Вавилонии, где ему оказывались практически такие же почести, как и богам, в которые верило население этих земель. И не последнюю роль в этом сыграла «кадровая» политика Александра Македонского, его отношение к людям, в зависимости от того, были ли они его друзьями или врагами, содействовали или противодействовали реализации его стратегических замыслов.

Александр Македонскому в силу той исторической миссии, которую он сам себе определил, пришлось сталкиваться с большими массами людей, решать их судьбу, выстраивать с ними отношения, благодаря их помощи или вопреки их сопротивлению добиваться намеченных целей.

Ситуация 1. Александру Македонскому при осуществлении своих стратегических замыслов создания единой мировой империи неоднократно пришлось вести многочисленные боевые действия против армий противника, государств и народов, городов и крепостей, которые оказывали отчаянное сопротивление или сдавались на милость победителя. Он

должен был выработать отношение к своим врагам, соответствовавшее его стратегическим замыслам.

Поэтому на своих военных противников Александр Македонский смотрел не только как на врагов, но и как на будущих подданных. В то же время, предвидя многочисленные сражения и битвы в будущем, он стремился добиться того, чтобы враг трепетал при одном его имени. Этим объясняется жестокость, с которой он относился к врагам, оказывавшим ему военное сопротивление.

Ряд городов и крепостей, такие, например, как Фивы, Тир, были полностью уничтожены, население истреблено или продано в рабство, а опустевшие непокорные города были заселены новыми жителями. Эта же участь постигала и целые народы. В то же время тех, кто сдавался на милость победителя, Александр Македонский щадил, а иногда осыпал милостями и доверял управление крупными подвластными ему территориями.

Такая «кадровая» политика не могла не дать своих результатов. Он встречал все меньше и меньше сопротивления на пути продвижения своего войска. Спротивлялись впоследствии преимущественно те, чьи интересы были слишком глубоко затронуты, или воинственные жители гор. Интересно его отношение к поверженному Дарию, который в конечном итоге был убит собственными приближенными. Как гласит предание, Александр Македонский прикрыл труп бывшего врага своим плащом, похоронил с подобающими царскими почестями, а убийц Дария преследовал и наказывал.

Ситуация 2. Александру Македонскому приходилось выстраивать не только отношения с противостоявшими или поверженными врагами. Ему приходилось выстраивать отношения и с людьми, которые должны были содействовать в осуществлении его замыслов. Это прежде всего относилось к тем кругам македонской знати и приближенным македонского царя, которые определяли для себя, в какой степени его действия соответствуют их интересам, интересам Македонии и эллинского мира. В частности, к таким людям относился крупный военачальник и государственный деятель Парменион, еще при Филиппе занимавший должность командующего македонскими армиями, сохранивший огромное влияние на армию и при Александре Македонском. Парменион был, пожалуй, одним из наиболее влиятельных деятелей современного ему мира, с которым он был вынужден считаться. К началу правления Александра Македонского не только сам Парменион находился во главе македонской армии, но многие ключевые позиции занимали его ближайшие родственники и друзья.

Парменион был сподвижником Филиппа и полностью разделял его взгляды, во многом отличавшиеся от взглядов Александра. Это и послужило той основой, на которой складывались взаимоотношения молодого царя и его более опытного и умудренного годами вельможи. Их позиции, имевшие много общего, когда дело касалось интересов Македонии или Эллады, принципиально расходились, когда речь шла об устройстве мира за их пределами.

В то же время входивший в силу Александр не мог отстранить Пармениона от занимаемых им государственных должностей, не вызвав значительного противодействия в македонском обществе. Поэтому интрига в их взаимоотношениях растянулась на долгие годы. Вначале Парменион как бы оказывался в стороне при принятии самых важных государственных решений как в области государственного строительства, так и при ведении боевых действий. Затем постепенно устранялись ближайшие сподвижники Пармениона в высших эшелонах командования македонской армией. Под тем или иным предлогом Парменион отстранялся от непосредственного командования македонскими подразделениями. Роковую роль в отношениях между Парменионом и Александром сыграл сын Пармениона Филот. Возглавлявший конницу знати Филот плохо скрывал свое неудовольствие тем курсом, который проводил царь. Об этом знали многие, а в доносчиках недостатка не было. Положение осложнилось еще и тем, что Филот не сообщил ставшую ему известной информацию о готовившемся покушении на царя.

После битвы при Гавгамелах это положение стало недопустимым. Филот был взят под стражу, его пытали, требуя признания своей вины. Он был признан виновным войсковым собранием македонцев и приговорен к смертной казни. Трагическая судьба сына привела и к трагической развязке для Пармениона. Незамедлительно к нему был послан убийца, который нанес Пармениону удар в спину, когда тот погрузился в чтение присланного ему для видимости документа.

Ситуация 3. Осуществить свою политику мировых завоеваний и создания единой мировой империи Александр Македонский не смог бы без поддержки македонской армии. Поскольку, во-первых, основные решения, касавшиеся судеб македонского государства, принимались на войсковых собраниях, а во-вторых, армия вела сражения и осуществляла походы вместе со своим предводителем. Поэтому формирование отношений с армией имело значение, которое трудно было переоценить.

Они начали формироваться, когда шестнадцатилетний Александр во главе македонских отрядов подавлял восстание медов, несколько позже

входил в состав штаба Филиппа, а в известной битве при Херонее командовал одним из флангов македонской армии. Именно македонское войсковое собрание провозгласило его царем.

Придя к власти, Александр Македонский начал формировать в армии, как сейчас принято говорить, свою команду. Вокруг него образовался круг близких к нему людей, собиравшихся за его столом, из которых начинал складываться придворный лагерь царя. В него входили преимущественно военачальники, которые сопровождали Александра Македонского в его многочисленных походах. Перед началом своего Великого похода в Азию Александр Македонский раздал много земель служилой знати, чем завоевал новых сторонников.

В ходе боевых действий молодой царь всегда был вместе с войском, переносил вместе с ним все тяготы тяжелых переходов. В бою он не прятался за спины солдат, а был впереди на самых трудных и опасных участках сражений. Это не в меньшей степени, чем завоеванные в боях победы, способствовало росту авторитета Александра Македонского среди солдат и поддержки, которой он в армии пользовался.

Кризисный момент наступил после битвы при Гавгамелах, когда, казалось, основная задача похода выполнена, — Персидская империя повержена и завоевана. Однако окончание похода не соответствовало далеко идущим планам царя. Он стремился к выполнению своей исторической миссии — завоеванию всего мира, к созданию единой мировой империи. На специально собранном войсковом собрании Александр Македонский объяснил свои планы. Но, самое главное, ему удалось увлечь ими армию, которая снова, в который раз поддержала своего победоносного полководца и пошла за ним в новые походы.

Ситуация 4. Александр Македонский, создавая единую мировую империю, присоединял к ней страны и народы, находившиеся на разных уровнях развития, принадлежавшие разным культурам, придерживавшиеся различных религий и верований. Не менее сложной задачей, чем покорение стран и народов, была задача объединения их в единое государство с единой системой управления. Ее также предстояло решить Александру Македонскому.

Поставив перед собой в качестве основной стратегической цели создание единой мировой державы, он должен был определить свое отношение к подданным, численность которых непрерывно возрастала. Именно единая мировая держава и создаваемая им система управления государством должны были обеспечить единение народов, входивших в ее состав.

Начиная поход против армий Дария, он стремился предстать в эллинском мире выразителем чаяний народов Македонии и Греции. Далеко не последнее место занимала идея отмщения персам за многочисленные беды, принесенные ими эллинскому миру.

Впоследствии, когда к его империи присоединялись все новые и новые страны и народы, проводимая им национальная политика становилась все более гибкой. От идеи узкого национализма он перешел к идее единения всех народов. Это было новое наднациональное планетарное понимание взаимоотношений между людьми, объединенными в одно государство. Если бы созданное им государство оказалось устойчивым, отпали бы такие понятия в межгосударственных отношениях, как победитель и побежденный. В едином государстве при единой системе управления отпала бы сама необходимость ведения боевых действий. Новое понимание устройства мира и управления складывалось у Александра Македонского еще в период его бесед и споров с Аристотелем.

Реализуя задачи воистину планетарного характера, он стремился не просто завоевать страны и народы мира, а добиться от них признания его права на верховную власть. Пожалуй, это было одной из главных целей, когда он в Египте принимал титул фараона, которого египтяне считали воплощением Гора — сына Ра. Древние египтяне признали его сыном их бога Аммона, отождествляемого с греческим Зевсом. Для древних греков он был потомком героев Эллады Ахилла и Геракла, впоследствии обожествленного.

Древние вавилоняне называли его, как некогда Навуходоносора, «царем Всего», т. е. властителем мира. После разгрома персидской армии он занял древний престол династии Ахеменидов, облачался в одежды владыки Персидской империи. Войсковым собранием македонской армии он был объявлен «царем Азии». Азия в их понимании была всем остальным миром, за исключением Европы, т. е., по существу, за исключением эллинского мира, гегемоном которого он был объявлен еще до начала войны с Персидской империей.

Александр Македонский был не только величайшим полководцем, создателем самой мощной и технически оснащенной для своего времени армии, но и государственным деятелем, власть которого была признана фактически всеми народами мира, населявшими в то время планету Земля и активно участвовавшими в общественной жизни человеческого сообщества. Это стало следствием принципиально нового подхода к созданию единой империи на земле, включая единую систему управления и понимание важной роли человеческого фактора, не уступающего по значимости военному завоеванию стран и народов современного ему мира.

Однако нашей задачей является не жизнеописание Александра Македонского, а анализ его деятельности как одного из великих управленцев прошлого. Поэтому в первую очередь нам интересно, как он принимал решения и какие управленческие технологии им при этом использовались. Так, скажем, интерес для нас представляет, пользовался ли он единственным найденным вариантом управленческого решения или использовал альтернативные варианты решений с тем, чтобы остановиться на наиболее предпочтительном. Использовал ли он при принятии и реализации управленческих решений принцип обратной связи? Корректировал ли принятые ранее решения, если этого требовала изменившаяся управленческая ситуация?

После победы над персами в районе залива Исса он направил свои войска для завоевания такого стратегически важного объекта, каким являлась Финикия, обладавшая не только развитой торговлей и ремеслами, но и мощным морским флотом. Один за другим города Финикии сдавались македонским войскам, не оказывая практически никакого сопротивления. Исключением стал самый укрепленный из финикийских городов Тир, расположенный на острове, флот которого был сильнее флота македонцев. Тир не захотел добровольно подчиниться власти Александра Македонского, а стремился заключить с ним равноправный союз. Такой союз с Тиром не входил в стратегические замыслы македонского полководца.

Взятие Тира оказалось нелегкой задачей для македонского войска, мощь которого заключалась, прежде всего, в умении вести боевые действия на суше. Тир же находился на острове в полутора километрах от суши. Это осложняло боевые действия. К тому же жители Тира рассчитывали на военную поддержку со стороны других финикийских городов.

Взятие Тира потребовало принятия нестандартных управленческих решений. На примере ведения военных действий против Тира ясно видно, что в управленческих технологиях, которые применялись Александром Македонским, далеко не последнее место отводилось использованию принципа обратной связи.

При осаде города им использовались различные альтернативные варианты решения стоявшей перед македонским войском задачи:

1-й альтернативный вариант — построить от материка до острова дамбу;

2-й альтернативный вариант — построить усовершенствованный, более надежный вариант дамбы;

3-й альтернативный вариант — решить исход боя с использованием флота;

4-й альтернативный вариант — построить плоты для подвоза к городским стенам таранов, башен и снарядов.

Перечисленные варианты управленческих решений возникали и реализовывались последовательно. Сначала возник и был принят к реализации 1-й альтернативный вариант. 3-й и 4-й альтернативные варианты были невозможны из-за того, что в начале осады Тир располагал более мощным флотом. Реализовать 1-й альтернативный вариант решения не удалось из-за сложных природных условий и в большей степени из-за противодействия войск и жителей города. Частично построенную дамбу жителям Тира удалось разрушить.

После разрушения дамбы был принят 2-й альтернативный вариант решения — строительство усовершенствованного, более надежного варианта дамбы. Но и ее не удалось достроить до конца. Однако к этому моменту в распоряжении Александра Македонского уже оказались финикийский и кипрский флоты, которые вместе были сильнее тирского. В морском сражении тирский флот был разбит и уже не мог больше принимать активное участие в защите города. Однако и преимущество на море не позволило Александру Македонскому взять сильно укрепленный город. После этого возник и был принят к реализации 4-й альтернативный вариант взятия Тира, состоявший в строительстве плотов, на которых подвозились к городским стенам тараны, башни и снаряды. С их помощью городская стена была разрушена и, в конце концов, город удалось взять штурмом.

Он жестоко расправился с населением города, оказавшего ему столь серьезное сопротивление. Все защитники крепости были убиты, а женщины и дети проданы в рабство. Александр Македонский неоднократно использовал принцип обратной связи при принятии управленческих решений. Как только первоначальный вариант оказывался непригодным для реализации, ему на смену приходил другой, сформированный с учетом изменившейся в ходе военных действий ситуации.

И все-таки основная сила Александра Македонского как управленца заключалась в его умении стратегически мыслить, в умении подчинить решение оперативных и тактических задач единой стратегической цели. Мы можем говорить не только о его великом стратегическом замысле, смысле всей его жизни и деятельности — создании единой мировой империи, но и о его блестящем умении решать стратегические задачи, возникавшие в ходе реализации этого замысла. Деятельность Александра Македонского наглядно показывает значимость стратегии и стратегического управления и возможность их блестяще реализовать на протяжении одной достаточно короткой человеческой жизни.

Одна из центральных интриг стратегического характера в ходе великого противостояния Александра Македонского и Персидской империи состояла в том, что его армия обладала преимуществом, которое, впрочем, еще надо было доказать, на суше, но не имела флота, который был бы способен оказать реальное противодействие персидскому флоту. От ее разрешения во многом зависел исход великого противостояния.

Поэтому Александр Македонский должен был найти решение, которое позволило бы ему нейтрализовать преимущество персидского флота, которое создавало его войску множество дополнительных проблем. Это и необходимость переброски через море подкреплений, поскольку основные боевые действия происходили на территории Азии, и помощь со стороны моря осажденным македонскими войсками городам — крепостям, находившимся под властью Персидской империи. Помощь со стороны греческих городов, имевших мощный флот, была явно недостаточной.

Используя преимущество на море, персы рассматривали даже возможность перенесения военных действий на острова и материковую часть Греции с целью отвлечения основных македонских сил. Поэтому стратегический замысел Александра Македонского состоял в том, чтобы, завоевав Малоазиатское и Левантийское побережье, отрезать вражеский флот от баз на берегу и тем самым привести его к поражению. Таким образом, впервые возникла и после поражения персидской армии в сражениях на суше была блестяще реализована идея организации континентальной блокады.

Осуществить континентальную блокаду спустя более чем 2000 лет пытался Наполеон Бонапарт в войне против Англии. Однако его постигла неудача.

Но, безусловно, самым большим успехом Александра Македонского стала реализация его основного стратегического замысла. Ему удалось создать первую в мире единую глобальную систему управления практически всеми странами и народами современного ему мира.

К сожалению, мировая империя, впервые созданная Александром Македонским, просуществовала недолго. Преждевременная смерть не позволила ему перейти от решения стратегической задачи создания единой мировой империи к решению не менее важной стратегической задачи обеспечения ее устойчивости. После его смерти империя, не имевшая еще устойчивых внутренних связей, распалась.

Однако то, что ему удалось осуществить замысел, оказавшийся не под силу ни одному другому управленцу на планете Земля, позволяет говорить об Александре Македонском, как об одном из самых значительных и успешных управленцев в истории человечества.



Август

Наиболее успешный из императоров Древнего Рима — Божественный Август унаследовал власть Цезаря — основателя Великой Римской империи. Однако власть при отсутствии устоявшихся законов или традиций обладает тем свойством, что ею стремятся обладать многие. Ради власти плетутся интриги и заговоры, ради власти нередко рискуют собственной жизнью, не ограничивая себя никакими средствами. Власть привлекательна прежде всего тем, что позволяет принимать важные управленческие решения, от которых зависят судьбы людей, организаций, государств. Она дает возможность распоряжаться стратегическими управленческими ресурсами: армией, финансами и т. д.

Именно обладание властью делает управленца управленцем, а обладание и эффективное использование большой власти — великим управленцем, память о котором сохраняют будущие поколения.

Путь Августа к власти был непростым. Как известно, дядя и приемный отец Августа Цезарь был убит заговорщиками, которые считали его тираном и врагом римской республики. Справедливости ради следует отметить, что среди тех, кто возглавил заговор и осуществил убийство Цезаря, были и те, кого он считал своими друзьями, кому в своем завещании доверил опекунство над сыном, если таковой родится после его смерти. Многие заговорщики именно из его рук получили сенаторство.

Поэтому дошедшее до наших дней восклицание Цезаря «И ты, Брут?» (или, согласно Гаю Светонию Транквиллу, «И ты, дитя мое?») и сегодня характеризует неожиданно открывшееся вероломство.

Смерть Цезаря могла повлечь за собой и смерть близких ему людей, к которым относился Август. Известие о кровавых событиях застигло семнадцатилетнего Августа вдали от Рима, в Аполлонии, куда он был направлен дядей. Как выяснилось из завещания, Цезарь объявил его своим приемным сыном.

Но Август интересует нас не только как историческая личность, а прежде всего как один из наиболее значительных управленцев Древнего Рима, сведения о котором дошли до наших дней. Нас интересует, как он принимал важные управленческие решения, как реализовывал основной управ-

ленческий цикл, что отличало его от других великих управленцев, в чем заключалась его управленческая мудрость, что обеспечило успех его управленческой деятельности.

Весть о гибели Цезаря дошла до Августа вместе с письмом его матери. Ей хотелось, чтобы сын вернулся в Рим. Однако решение этого вопроса она предоставляла ему самому, как уже ставшему взрослым мужчине.

Вскоре перед Августом встал и более сложный вопрос: принимать ли наследство своего дяди, от близости с которым многие поспешили откеститься. Ведь убийцы Цезаря были в тот момент реальными претендентами на верховную власть в государстве. Его отчим Филипп из лучших побуждений советовал не принимать наследства и не давать согласия на усыновление, а жить благополучной и спокойной жизнью вдали от политических страстей.

Решение, которое предстояло принять Августу, должно было определить его позицию в борьбе за высшую власть в Римской империи. Это, пожалуй, и было самым главным стратегическим решением, повлиявшим на весь его дальнейший жизненный путь. К сожалению, так уж повелось, что жизнь задает нам вопросы, ответы на которые определяют будущее, не тогда, когда мы для этого подготовлены, а тогда, когда необходимость ответа диктует сложившаяся ситуация.

Так произошло и с Августом. Он еще не задумывался всерьез над тем, как лучше построить собственную жизнь, должен ли он стремиться к верховной власти. К этому моменту он еще не имел серьезной практики принятия самостоятельных управленческих решений. И тем не менее жизнь перед ним эти вопросы поставила неожиданно и неотвратимо. После получения письма матери был собран совет из его ближайших друзей и приближенных, на котором обсуждался вопрос, как следует поступить в сложившейся ситуации.

Предлагались следующие альтернативные варианты решения вопроса, ценой которого могла стать жизнь Августа:

1. Поднять легионы в Македонии и двинуть их на Рим. Рискованно, хотя и заманчиво.

2. Согласиться с предложением жителей Аполлонии и остаться здесь. Более спокойный, но менее перспективный вариант.

3. Принять предложение матери и вернуться в Рим. Рискованный вариант, который таит много неизвестного.

Август принял, пожалуй, наиболее правильное в этой ситуации промежуточное решение: вернуться в Италию, получить более достоверную

информацию о том, что происходит в Риме, и только после этого решать, возвращаться ли в Рим.

Уже находясь в Италии, он получил информацию о том, что в Риме достаточно спокойно, после чего решил возвратиться в Рим. Принимая наследство Цезаря, Август тем самым принимал на себя и обязательство отомстить за своего приемного отца, а также ненависть и недоброжелательство врагов Цезаря. К тому же согласно завещанию наследник должен был выплатить огромные суммы в пользу народа.

Как мы уже говорили, близкие, в том числе его мать и отчим Филипп, занимавший должность консуляра Марция, советовали ему в целях личной безопасности отказаться от наследства. Но Август, в котором уже пробуждался будущий управленец, не задумываясь, принял эстафету великого предшественника. К тому же он любил Цезаря как отца.

Август принимает наследство Цезаря и практически сразу, несмотря на риск для жизни и многие опасности, начинает борьбу за высшую власть в государстве. Сначала он делит ее с Марком Антонием и Марком Лепидом, а через 12 лет его власть становится единоличной.

О том, с каким риском ему пришлось столкнуться, пишет сам Август: «...я, которому вся полнота власти принадлежала как по воле прежнего властителя, так и по праву родства, был бессильной жертвой политической ненависти и алчности тех, кто угрожал мне и власти».

Этот юноша, в восемнадцатилетнем возрасте вступивший в борьбу за высшую власть в могущественной Римской империи, оказался вполне подготовленным к ведению этой нелегкой борьбы, требовавшей и мужества, и управленческого мастерства. Ведь ошибка в борьбе за власть нередко означала смерть.

Что же, а вернее, кто же подготовил Августа к управленческой деятельности? Конечно, в первую очередь это его близость с великим дядей, выполнение его первых управленческих поручений по самостоятельной организации зрелищ и игр, имевших большое значение в общественной жизни того времени. Несмотря на не очень крепкое здоровье, он по поручению дяди участвовал в полных лишениях и опасностей поездках по стране во время боевых действий.

Не менее существенную роль в воспитании Августа как управленца сыграли его наставники-греки: философ Арей и ритор Апполодор Пергамский. Дружбу с Ареем он сохранил надолго. Уже будучи опытным управленцем — императором Римской империи, Август прислушивался к советам своего ученого друга при решении важнейших государственных вопросов. Длительное общение с известным мыслителем своего времени

Ареем косвенно характеризует высокий уровень его индекса управленческой мысли.

Высокий индекс управленческой мысли играет ключевую роль во всей его деятельности, и прежде всего в умении анализировать складывающиеся управленческие ситуации, готовить и принимать важные управленческие решения. А в случае необходимости корректировать в соответствии с изменившейся ситуацией решения, принятые ранее.

Эффективная реализация основных этапов управленческого цикла, если это касается решений, имеющих стратегическое значение, составляет сущность того, что в наше время возникновения и развития науки управления принято называть стратегическим управлением.

Вступив в борьбу за верховную власть в стране, Август включился в полномасштабную управленческую деятельность, риск и ответственность за эффективность и успешность которой он принял на себя. Уже в первые дни после возвращения в Рим ему пришлось анализировать и оценивать сложившуюся в государстве ситуацию, расстановку основных политических сил, ресурсы, которыми каждая из них располагала, их реальные возможности и перспективы. Ему пришлось решать, какую официальную позицию занять, с кем объединиться, а кому объявить войну. Ведь, с одной стороны, он должен отомстить за убийство Цезаря, а с другой — вернуть законно, по его мнению, принадлежавшую ему власть в Римской империи.

Августу необходимо было получить необходимые для ведения борьбы за власть ресурсы. К таким ресурсам в соответствии со сложившейся обстановкой могла быть отнесена армия, поскольку, не обладая реальной силой, бороться за власть невозможно. Таким ресурсом могли служить и деньги, без которых невозможно ни создание армии, ни ее содержание.

Наконец, к необходимым для борьбы за власть ресурсам с полным основанием должны быть отнесены и люди, без поддержки, советов, участия в боевых действиях которых ни о какой борьбе за власть, как, впрочем, и ни о какой управленческой деятельности, не могло быть и речи.

Август после возвращения в Рим оказался в эпицентре политической жизни империи. Не все его действия этого периода можно признать достаточно эффективными. Так, нельзя считать удачными его первые встречи с Антонием, сподвижником Цезаря, ставшим впоследствии основным соперником Августа.

Антоний, сосредоточивший в своих руках значительную власть, почуввав опасность со стороны приемного сына Цезаря, в попытке устранить его с политической арены не останавливается даже перед откровенной

провокацией. Инсценированное им покушение на собственную жизнь едва не стоило жизни Августу. Против него было начато фискальное расследование, которое, к его счастью, ничем не закончилось.

Эти и многие другие события быстро отрезвили еще неопытного политика. Он понял, что в политической борьбе для устранения противника используются любые приемы. Август осознал, что может стать «совершенно бессильной жертвой политической ненависти и алчности», что на политической арене громче всего звучит голос силы. Что одно из основных умений политика — умение заручиться поддержкой лиц, способных влиять на умы и настроения граждан, лиц, за которыми реальная сила.

Как писал Август, «обдумав ситуацию, я пришел к выводу, что бездействовать нельзя». Он принимает решение о создании собственной армии и умело использует для этой цели полученное наследство и собственные деньги, а также громкое имя Цезаря. Ему удалось привлечь на свою сторону многих ветеранов и вооружить легионы, обратившись к колониям, основанным Цезарем и хорошо помнившим его благодеяния.

Но, что не менее важно, ему удалось привлечь на свою сторону влиятельных политиков, таких как, например, Цицерон. Это уже серьезный успех. Ведь Цицерон был на стороне убийц Цезаря и вначале настороженно относился к Августу. Вскоре, используя все возраставшую военную силу, поддержку политиков, и прежде всего Цицерона, Август стал реальной политической силой. К тому же он одержал первые победы в бою под Мутиной против легионов Антония.

А в это время Цицерон в сенате, восхваляя божественного юношу, добивается для него чрезвычайных полномочий и почестей. И двадцатилетний юноша становится главнокомандующим одной из римских армий.

Спустя семь лет после смерти своего великого предшественника и приемного отца Август с восемью легионами перешел границу тогдашней Италии по реке Рубикон и вскоре оказался у стен Рима. Под давлением вооруженной силы сенат принял решение о назначении Августа консулом. Вскоре враждующие стороны примирились, и власть в римской республике перешла к триумвирам Марку Антонию, Марку Лепиду и Гаю Юлию Цезарю — так стал именоваться Август, как приемный сын Цезаря.

Это была его первая ступенька в борьбе за высшую власть в государстве. Триумvirат просуществовал 12 лет, впоследствии еще долгих 44 года Август правил единолично.

Как показывает опыт многих поколений, различных государственных устройств, существовавших на Земле, несмотря на различие в традициях,

вероисповедании, наличие или отсутствие специального законодательства, *без власти нет управления*. Управлять, не имея власти, невозможно.

Триумvirат был слишком неустойчивой формой управления страной, поскольку не существовало ничего, что бы могло объективно объединить столь разных людей, какими были триумvиры. Триумvirат был создан только потому, что образовалось временное равновесие противостоявших друг другу политических и военных сил.

При образовании триумvirата Август был самым слабым из триумvirов, обладал наименьшей властью, с ним меньше всего считались. Тем не менее это была уже значительная доля власти в Римском государстве — самом мощном из существовавших в то время.

Эффективный управленец отличается не только тем, что принимает и реализует эффективные управленческие решения, обеспечивающие достижение поставленных целей, но и тем, что верно ставит цели. Если цели поставлены неверно, то блестяще принятые и реализованные решения далеко не всегда будут содействовать стратегическому успеху, достижению главной цели, стоящей перед управленцем. В нашем случае такой главной целью для триумvirов оказалась власть.

Как уже говорилось, Август был слабейшим из триумvirов, по своему управленческому опыту он уступал и Марку Антонию, и Марку Лепиду. Однако, как показывает история, победителем часто оказывается не тот, кто имеет больший управленческий опыт, а тот, кто эффективнее управляет.

Наибольшей реальной властью в момент создания триумvirата, безусловно, обладал Марк Антоний. Он пользовался авторитетом и популярностью среди римлян, имел существенно больший вес в сенате, под его началом была более мощная армия. Помимо этого, его союзником был Марк Лепид.

Голос Марка Антония был самым весомым при принятии коллективных решений триумvирами. Чувствуя свою власть, он добился такого разделения полномочий между ними, что ему достались благополучные и богатые восточные провинции, Марку Лепиду — Африка, а Августу — управление Италией и Римом. Это означало, что именно Августу предстояло решать наиболее сложные и наименее популярные вопросы — такие как экспроприация у населения ряда городов и областей лучших земель и справедливое распределение их между солдатами. Государственная казна была пуста, солдаты требовали выплаты обещанного содержания и наград, страна была на грани голода, потому что бесчинствовавшие на море пираты Секста Помпея препятствовали поставкам хлеба в Италию.

Заверяя Августа в своей дружбе и поддержке, Марк Антоний втайне надеялся на то, что Август не справится с этими сложными задачами, возложенными на него, и тогда возвращение Антония в Рим будет с ликованием встречено всеми и откроет ему путь к единоличному правлению.

Создание триумvirата было воспринято Августом, как необходимый этап борьбы за власть в государстве, а также как дополнительная возможность отомстить за убийство Цезаря. Вскоре армия Марка Брута и Кассия, основных зачинщиков убийства Цезаря, общими усилиями триумvirов была разгромлена в битве при Филлипах, а Брут и Кассий, как и многие другие участники заговора против Цезаря, погибли. Оставшимся в живых Август считал своим долгом отомстить за смерть приемного отца. Таковы были обычаи Древнего Рима.

Август не уклонился от исполнения обязанностей, которые ему были поручены как члену триумvirата. Получив, пусть в трудных условиях, власть в Риме и Италии, он поставил перед собой *цель* сделать все для того, чтобы эту власть закрепить и показать римлянам, что именно он является защитником их интересов и делает все для их благополучия.

Помимо того, что Август должен был произвести экспроприацию земель десятков тысяч мелких собственников в Италии, что было весьма болезненно для них, и справедливо раздать освободившиеся земли солдатам, а также обеспечить в тяжелых условиях Италию продовольствием, он столкнулся с противодействием со стороны ближайших сторонников Марка Антония. Это были в первую очередь Луций Антоний — брат Марка Антония и Фульвия — жена Марка Антония, пользовавшиеся большим влиянием.

Они не только подстрекали против Августа как экспроприированных, так и ветеранов, которым земли отводились, говоря, что Марк Антоний сделал бы это лучше, но и открыто выступили против Августа. Луций Антоний захватил власть в Риме и объявил Августа и Марка Лепида — второго триумвира — врагами народа. Однако решительные действия Августа, умение вовремя использовать военную силу привели к тому, что Луций Антоний вынужден был оставить Рим, а врагом народа был объявлен он сам.

Если бы противники Августа были лучше организованы и действовали решительнее, то Август скорее всего потерпел бы поражение. Но этого не произошло. Август действовал более решительно и эффективно. Он повел осаду Перузии, которую занял Луций Антоний. После длительной борьбы Перузия капитулировала.

Август простил воевавших против него офицеров и солдат, Луция Антония он даже сделал наместником Испании, но жестоко обошелся с населением побежденного города. 300 человек — вся городская власть — были

посажены в тюрьму, а затем казнены, чтобы неповадно было воевать против сына Цезаря. И эта наука пошла впрок другим городам Италии: ни один из них не рискнул впоследствии воевать против Августа.

А чем же в это время был занят основной соперник Августа за верховную власть в государстве — Марк Антоний? Его покорила блистательная царица Египта Клеопатра, в свое время родившая сына Цезарю. Почти все время он проводил в пирах и развлечениях с любимой женщиной, в то время как армия брата голодала в Перузии.

Узнав о разгроме армии Луция Антония, что свидетельствовало о том, что Август набирает силу, Марк Антоний с громадным по тем временам флотом, поддержанным присоединившимся к нему Домицием Агенобарбом, высаживается в Италии в районе Брундизия. Однако Брундизий запер перед ним городские ворота.

Если бы высадка Марка Антония произошла немного раньше, шансов у Августа практически не было бы. Таким образом, мы видим, какую важную роль играет правильно поставленная цель. Это соревнование в управленческом профессионализме, в умении правильно поставить и эффективно реализовать цель Август безоговорочно выиграл.

Кроме того, следует обратить внимание еще на одно соревнование в мастерстве управления, которое Август выиграл у Марка Антония. Это своевременность принимаемых и реализуемых управленческих решений. Если благодаря своевременно принятому и реализованному управленческому решению Август отвоевал власть в Риме у Луция Антония, то Марк Антоний из-за задержки с высадкой в Италии понес серьезные политические потери. Если в момент создания триумvirата подавляющее преимущество было на стороне Марка Антония, то теперь вследствие его неэффективных действий оно было потеряно, и инициатива начала переходить к Августу.

Он сумел переломить ситуацию в свою пользу. Очень важный стратегический просчет и проигрыш дорого обошлись Марку Антонию. И еще один раунд в этой борьбе двух наиболее влиятельных управленцев своего времени Марк Антоний проиграл. Он уступил Августу в понимании важности роли, которую играет своевременно полученная достоверная информация.

Мы уделяем основное внимание отношениям между Марком Антонином и Августом, потому что третий триумvir — Марк Лепид — вскоре перестал играть сколько-нибудь существенную роль в борьбе за власть.

После неудачной высадки в районе Брундизия Марк Антоний и Август снова договорились о совместных действиях. Казалось бы, ничто

не изменилось — кроме того, что реальная власть в стране начала переходить к более молодому, но более эффективному управленцу.

Демонстрируя свою добрую волю, Марк Антоний передает Августу письма его ближайшего сподвижника Сальвидиена Руфа. В них Сальвидиен Руф, которому Август доверил командование своей армией, говорит о готовности предать Августа, считавшего его своим другом. Ведь они были вместе еще с Аполлонии. Август осыпал его почестями, а в следующем году при поддержке Августа он должен был занять высокую должность консула.

Получив информацию об измене своего ближайшего друга и сподвижника, он тут же предпринял необходимые меры, чтобы его обезвредить. Письма Руфа были представлены сенату и его объявили врагом народа, после чего тот покончил жизнь самоубийством. По всей видимости, Сальвидиену Руфу не давали покоя лавры его блистательного друга.

Окажись Марк Антоний более расчетливым, он вряд ли передал бы письма своему сопернику в борьбе за власть. Ведь в этом не было явной необходимости. Более молодой, но более расчетливый Август вряд ли поступил бы так. Да разве сам Марк Антоний, когда спровоцировал покушение на свою жизнь и обвинил в этом Августа, действовал более благородно?

К сожалению, политика нередко бывает достаточно грязной. Второй эпизод произошел вскоре после первого. Август вел неудачные боевые действия на море против превосходящего его по мощи флота Секста Помпея и попросил Антония о помощи. Тот двинул свой огромный флот на выручку Августа. Однако с момента обращения за помощью положение Августа улучшилось. Возможно, поэтому Антония в Брундизии вновь встретили закрытые ворота. Август отправился навстречу Антонию, но ехал при этом очень медленно.

Август сомневался в искренности Антония, который опять высадился в Италии во главе большого флота. Он подозревал, что Марк Антоний может возобновить переговоры с Секстом Помпеем, против которого вел военные действия Август. В то же время он не хотел окончательно отталкивать Марка Антония, провоцируя его на враждебные действия.

Поэтому для ведения переговоров и определения своей позиции на переговорах с Марком Антонием ему нужна была дополнительная информация о реальном положении дел, о настроениях Антония и его окружения. С этой целью в расположение войск Марка Антония был отправлен один из сподвижников Августа — Меценат.

Август на встречу с Марком Антонием ехал медленно, потому что ожидал информации от Мецената. К тому же ситуацию с настроениями

и планами Антония дополнительно прояснила Октавия — сестра Августа, вышедшая замуж за Марка Антония. Получив и проанализировав информацию, Август имел возможность принять более обоснованные управленческие решения, более уверенно вести переговоры с Антонием.

Во время подготовки морского сражения между флотами Августа и Марка Антония ставку последнего покинул один из его сторонников — Квинт Деллий и перешел на сторону Августа. А поскольку он участвовал в военных советах Антония, то передал Августу информацию о планах ведения боевых действий Марком Антонием. Перед решающим сражением Август получил от Квинта Деллия информацию о замыслах противника. При этом Деллий сообщил также, что Клеопатра хочет, чтобы генеральное сражение произошло именно в море, где преимущество Антония к тому времени сохранялось. Достоверность этой информации была подтверждена другими поступившими сообщениями. Она сыграла немаловажную роль при определении Августом тактики ведения морского сражения при Акции, решающего сражения с Марком Антонием.

Эффективного управленца характеризует не только умение анализировать и принимать обоснованные управленческие решения, но и умение рисковать ради достижения поставленных целей. Это в полной мере было справедливо и для Древнего Рима, когда политическим деятелям приходилось принимать непосредственное участие в боевых действиях, оказываться в центре интриг и заговоров. Нередко государственных деятелей, включая сенаторов, объявляли преступниками, они попадали в списки проскриптов, т. е. подлежали уничтожению, а их имущество — конфискации. А вчерашние преступники занимали высокие посты. В частности, Цицерон, оказавший значительную поддержку молодому Августу, после прихода к власти триумvirата сам был включен в списки проскриптов и убит. По всей видимости, Август не обладал еще в момент создания триумvirата достаточной властью, чтобы его отстоять.

Мы с полным основанием можем заключить, что по дошедшим до нас сведениям Август обладал умением рисковать. Несмотря на не очень хорошее здоровье, он много времени проводил с армией и сам вел солдат в решающие сражения.

Как мы уже говорили, Август вел длительную войну с Секстом Помпеем, имевшим преимущество на море и препятствовавшим поставкам продовольствия в Италию. Вскоре после создания триумvirата между триумvирами, с одной стороны, и Секстом Помпеем, с другой стороны, был заключен кратковременный мир. Чтобы отметить заключение мира, Помпей

пригласил Августа и Марка Антония на свой великолепный корабль, где все было подготовлено для пира.

Август и Антоний приняли приглашение Секста Помпея. Вместе с телохранителями они прибыли на корабль. Под туниками они на всякий случай спрятали кинжалы. Однако что в такой ситуации могли значить кинжалы? Один из офицеров, подойдя к Сексту Помпею, сказал ему, что достаточно сейчас со всеми гостями выйти в открытое море, и он становится властелином мира. На это Секст Помпей ему ответил, что если бы такое решение было принято без его ведома, он бы с ним согласился. А теперь слишком поздно, Секст Помпей своего слова не нарушает.

Вскоре его флот и армия потерпели сокрушительное поражение от флота и армии Августа. Переодевшись, он тайно бежал, увозя 17 нагруженных сокровищами кораблей. Еще через 3 года по приказу Антония ему отрубили голову, когда открылось, что он хотел заключить союз с парфянами против Рима.

Во время осады столицы Иллирии города Метула япиды, населявшие город, оказали римлянам мужественное сопротивление. Но римлянам удалось насыпать два вала и с них на стену города перекинуть четыре моста. Два моста япидам удалось пробуровать длинными копьями, вскоре упал и третий мост. Никто из наступавших уже не осмеливался взойти на последний четвертый мост.

Когда осаждавшие город римские солдаты отказались взойти на единственный уцелевший мост, переброшенный на городскую стену, Август спустился к ним с башни, на которой находился во время ведения боевых действий, и начал стыдить. Когда это не помогло, он сам бросился на мост, за ним его ближайшие сподвижники Агриппа и Гиерон и несколько солдат. Когда он уже практически прошел мост, за ним устремилась армия.

В этот момент мост рухнул, несколько солдат погибло, другие были ранены, сам Август был ранен в правую ногу и обе руки. Но тотчас же поднялся, чтобы его не сочли погибшим. Был отдан приказ строить новые мосты. Видя такую непреклонность римских солдат, япиды начали переговоры о сдаче. Они выдали 50 заложников и уступили высокий холм римскому гарнизону. Когда римляне предложили им сложить оружие, они вознегодовали и отчаянно бросились в бой. Но силы были уже неравными. Рискованное решение Августа способствовало успешному завершению кровопролитной битвы.

Третий из триумвиров — Марк Лепид во время боевых действий против Секста Помпея занял своими войсками большую часть Сицилии. Он

принял решение об односторонней капитуляции перед армией Секста Помпея и в то же время предъявил права на всю Сицилию.

Август не согласился с решениями Марка Лепида. Лагерь Лепида был расположен в непосредственной близости от его лагеря. Понимая, что эти действия могут привести лишь к неоправданным потерям, Август принял решение непосредственно обратиться к солдатам Лепида, который из-за собственной нерешительности и вялости начинал терять у них авторитет.

В сопровождении всего нескольких всадников Август въехал в его лагерь и обратился к солдатам. Среди них давно действовали лазутчики Августа, и настроение солдат он знал. Однако в сложившейся ситуации это не уменьшало опасность.

Лепид выбежал из своей палатки, в незваных гостей полетели копья и камни. Один из солдат Августа упал замертво, а Августу камень угодил в панцирь. Но все-таки смельчакам удалось вырваться из лагеря. Зато когда легионы Августа подошли к лагерю Лепида, его солдаты перешли на сторону Августа. На этом политическая карьера Марка Лепида закончилась. Он был выслан в Италию, где по милости Августа сохранил до конца своей жизни единственную почетную должность — великого понтифика.

Август отчетливо понимал, что реальная власть — это возможность распоряжаться реальными ресурсами. Без необходимых ресурсов ни одно дело не может быть совершено, ни одна битва не может быть выиграна, ни одно важное государственное решение не может быть реализовано. Поэтому власть, которой обладает управленец, определяется теми ресурсами (людскими, финансовыми, военными, информационными и т. д.), которыми он может распоряжаться. Август не раз на протяжении своей долгой управленческой деятельности демонстрировал умение овладеть необходимыми ресурсами и эффективно ими распорядиться.

К моменту возвращения Марка Антония в Италию во главе мощного флота, когда его встретили закрытые городские ворота Брундизия, уже не Август зависел от Марка Антония, а наоборот. Ведь от Августа зависела возможность произвести рекрутский набор для армии Марка Антония, которая должна была отправиться на войну с парфянами.

Однако Август не торопился давать согласие на такой набор. Во-первых, придавая большое значение информации, он хотел получить сначала представление об истинных намерениях Марка Антония. Во-вторых, это была возможность продемонстрировать тому истинную расстановку сил. То есть показать Марку Антонию, что власть в Италии принадлежит ему, Августу.

Прояснив положение, Август посчитал, что в его интересах сохранить пока союз с Антонием. Он заключил соглашение, по которому передал тому 4 легиона для ведения боевых действий против парфян, зато в обмен получил свыше 100 так необходимых ему для войны с Секстом Помпеем кораблей.

Когда Марк Лепид принял решение распространить свою власть на всю Сицилию, это означало, что поставки зерна в Италию будут зависеть от воли Лепида так же, как раньше зависели от воли Секста Помпея. Август мог лишиться серьезного управленческого ресурса — управления поставками зерна в Италию. Он отчетливо понимал, какую потерю может понести, отдавая Сицилию Лепиду. Это и послужило основной причиной его смелых, сопряженных с риском для жизни действий, о которых мы упоминали ранее. Этими действиями Август показал, что не только понимает всю важность обладания стратегическими ресурсами, но и умеет отстаивать свое право на владение ими.

Во время военных действий против Марка Антония, незадолго до решающего сражения при Акции, Август направил эскадру под командованием Агриппы для нанесения удара по базам противника, чтобы лишить его ресурсов, необходимых для ведения боевых действий.

Эскадра под командованием ближайшего сподвижника Августа Агриппы, посланная под Пелопоннес, где располагались снабженческие базы Марка Антония, успешно справилась с поставленной перед ней задачей. Агриппа овладел островом Левкадия и портом Патры, отрезав Антония от его баз и важных военных рубежей. Это в немалой степени усложнило военное положение Антония.

Немалую роль в противостоянии Августа и Антония в борьбе за высшую власть в Римской империи сыграли женщины. Они, пожалуй, стали одним из наиболее важных управленческих ресурсов, оказавших значительное влияние на исход этого великого противостояния. Август, так же как и Антоний, и другие находившиеся у власти римляне, использовал браки свои и своих близких для решения определенных политических задач.

Август был женат трижды. В первый раз он женился после заключения союза с Марком Антонием и Марком Лепидом на падчерице Антония, дочке от первого брака его жены Фульвии. Прожив с ней 2 года, он отослал ее к матери накануне Перузийской войны с Луцием Антонием. Сразу же он вступил во второй брак и тоже по политическому расчету. Желая предотвратить союз между Марком Антонием и Секстом Помпеем, он женился на сестре жены Секста Помпея. Этот брак не дал ожидаемых политических результатов и тоже оказался неудачным.

Вскоре, однако, Август встретил Ливию — женщину, которую впервые по-настоящему полюбил. Она дочь и жена его заклятых врагов. Но это не остановило Августа, он женился на ней, хотя та находилась на шестом месяце беременности. С Ливией он прожил в счастливом браке до конца своих дней. Можно сказать, что женщинам в политической жизни Августа решающая роль не принадлежала.

Другое дело — Антоний. Его жена Фульвия играла существенную роль в политической борьбе своего мужа. После создания триумvirата она активно выступила против Августа и сформировала два легиона для боевых действий против него. Когда ей стало известно о том, что у Антония появилась другая женщина — царица Египта Клеопатра, она всячески пыталась вернуть мужа. Однако ей это не удалось. Она серьезно заболела. После очередной размолвки с мужем она уехала на Пелопоннес, где вскоре умерла. Тем самым оказалась устраненной одна из преград к миру между Августом и Антонием. Казалось бы, у них появилась реальная возможность для заключения мира и прекращения военных действий во благо Римской империи.

Чтобы скрепить союз, заключенный между Августом и Марком Антонием, последний женился на любимой сестре Августа Октавии. Октавия со всей серьезностью отнеслась к новому браку. Она воспитывала не только своих детей, но и детей Антония. Однако Антоний возвратился на Восток, власть над которым принадлежала ему.

Там его ждала Клеопатра — женщина, которую он действительно любил. С ней он советовался во всех делах. Клеопатре и ее детям, в том числе и общим, он передал такие страны, как Финикия, часть Сирии, часть Палестины и Аравии, завоеванные римским оружием и принадлежавшие Риму.

Клеопатра стала серьезным препятствием для отношений Антония и Октавии, за которыми пристально следил Август. Он, с одной стороны, а Антоний и Клеопатра, с другой стороны, готовились к решающему сражению за власть в Римской империи, а по существу — за мировое господство.

Октавия отправилась к мужу на Восток с богатыми подарками как, доказательством доброго отношения к нему ее и ее брата. Корабли Августа везли для армии Антония одежду, деньги, ценные подарки для офицеров, 2000 солдат для личной охраны.

Однако в Афинах ее ждало письмо Антония, в котором он сообщал, что не может ее принять, поскольку готовится к новому походу и находится в Сирии. Но основная причина отказа в том, что рядом с ним Клеопатра. Этим поступком он, по древнеримским понятиям, оскорбил не только Октавию, но и всю ее семью, а значит, и ее брата Августа.

С этого момента отношения между двумя великими властителями Рима стали резко ухудшаться. Август велел сестре оставить дом неверного мужа, однако она не согласилась и продолжала воспитывать и своих детей, и детей Антония.

Антоний, оправдывая свои отношения с Клеопатрой, написал Августу, что и тот не безгрешен, часто изменяя Ливии с другими женщинами. Однако разница состояла в том, что Август при этом любил и не покидал Ливию. А она, как умная жена, старалась не замечать многочисленные грешки своего мужа. Антоний же, не удосужившись развестись с Октавией, женился на Клеопатре и усыновил Цезариона — сына покойного Цезаря.

Но основная причина ухудшения взаимоотношений заключалась, пожалуй, в том, что равновесие власти оказалось неустойчивым, и чаша весов должна была склониться в сторону сильнеешего. А сильнеешим в этом случае должен был стать тот, управленческое мастерство которого оказалось более высоким, а управление армией, флотом, провинциями — более эффективным.

Сильнеешего должно было определить морское сражение при Акции. Клеопатра помогала мужу деньгами, продовольствием, кораблями. Более того, она приняла личное участие в сражении при Акции.

Но морское сражение не для такой женщины, как блистательная царица Египта и сопредельных стран, привыкшая проводить жизнь в пирах и увеселениях. Нельзя в серьезное дело вмешиваться непрофессионалу. Особенно в случаях, когда решаются судьбы народов, жизнь и смерть их повелителей. Наконец, жизнь и смерть самой Клеопатры, ее мужа, ее детей.

В решающей момент битвы нервы Клеопатры не выдержали, она поженски испугалась, что будет захвачена в плен, хотя реальной опасности не было, и преимущества в бою не имела ни одна из сторон.

Флотилия Клеопатры обратилась в бегство. Но основная беда состояла в том, что Антоний, обнаружив бегство любимой женщины, покинул вслед за ней поле боя, оставив флот на произвол судьбы. Он догнал Клеопатру, и она приняла его на борт своего корабля.

Несмотря на бегство полководца, солдаты Антония продолжали сражаться. И только к вечеру их сопротивление было сломлено. Армия не простила бегства с поля боя своему вождю. Оставшиеся легионы еще несколько дней ждали появления Антония, а потом стали переходить на сторону настоящего полководца Августа, который не оставит свое войско в решающий момент, какой бы уважительной ни была для этого причина.

Безусловно, перед Августом не стоял вопрос, который с полным основанием можно назвать главным для любого управленца: брать ли на себя всю полноту власти. Без власти нет управленца, а тем более управленца масштаба Августа. И тем не менее даже у такого управленца, как Август, бывают сложные ситуации, в которых ему нужен совет опытного человека, пользующегося его доверием. Таких людей сегодня мы называем экспертами.

Август умеет работать с экспертами, умеет пользоваться советами опытных и знающих больше в конкретном деле, в конкретной управленческой ситуации. Умеет принять дельный совет и превратить его в управленческое решение.

После победы в решающем сражении при Акции Август взял практически без боя Александрию, которую пытались защищать Антоний и Клеопатра. Но единственная крупная крепость, охранявшая подступы к Александрии, сдалась, не оказав сопротивления. Есть версия, что это было сделано по распоряжению самой Клеопатры. Когда Август подошел к Александрии, солдаты Антония без боя стали переходить в его лагерь.

После падения Александрии Марк Антоний, который до конца оставался с женщиной, ставшей основным смыслом его жизни, покончил жизнь самоубийством. Узнав, что ей предстоит роль пленницы на триумфе Августа, Клеопатра также принимает смерть от укуса специально отобранной змеи.

Маленьких детей Антония и Клеопатры отослали Октавии, которая приняла и воспитывала и этих детей Антония. Предвидя свой печальный конец, Клеопатра отправила повзрослевшего Цезариона, сына ее и великого Цезаря, в далекую Нубию. Однако воспитатель Цезариона, с которым тот отправился в путь, выдал его солдатам Августа.

Перед Августом возникла достаточно сложная ситуация. С одной стороны, перед ним сын Цезаря, его приемного отца, которого он любил, которому был обязан всем, за которого он отомстил. К этому моменту, практически ни одного из тех, кто участвовал в заговоре против Цезаря, уже не осталось в живых.

С другой стороны, законы борьбы за власть делали Цезариона возможным соперником Августа. В эту критическую минуту он обращается за советом к Арею, своему учителю и другу, опыту и знаниям которого доверял.

Арей ответил Августу короткой фразой: «Нет в многоцезарианстве блага!» Вспомним Гомера: «Нет в многовластии блага!» Судьба Цезариона была решена.

Справедливости ради, надо отметить, что, когда уходил из жизни сам Август, такая же участь постигла и его собственного, единственного к тому времени оставшегося в живых, внука Агриппу. Своим приемным сыном, который должен был унаследовать его власть, Август признал Тиберия, сына Ливии от первого брака, к тому времени опытного военачальника и государственного деятеля.

Семнадцатилетнего Агриппу Август сослал под надзор солдат на далекий остров Планасий, где он провел долгих 5 лет. Здесь же его настигла смерть от руки офицера его охраны после воцарения Тиберия. Впоследствии Тиберий говорил, что такова была воля самого Августа.

Законы власти и интересы управляемого им государства — великой Римской империи — для Августа были выше законов и интересов семьи. После окончательной победы над Антонием и Клеопатрой Август принял решение не уничтожать Александрию и ее жителей. В числе причин, по которым он сохранил Александрию в неприкосновенности, была, с одной стороны, просьба Арея, а, с другой — память о том, что Александрия построена Александром Македонским, которого он считал своим великим предшественником.

В их судьбах было много общего. Оба получили власть в двадцатилетнем возрасте после убийства отца, оба достигли неограниченной власти, оба стояли во главе великих мировых держав. Оба отличались высоким индексом управленческой мысли и хранили дружбу со своими учителями: Александр Македонский — с великим мыслителем древности Аристотелем, Август — с известным греческим философом Ареем.

Смерть оборвала жизнь Александра Македонского в тридцатитрехлетнем возрасте. В этом же возрасте Август добился единоличной власти в великой Римской империи. Но впереди у него еще был большой жизненный путь. Обратившись к жителям Александрии, он упомянул Александра Македонского, подчеркивая тем самым преемственность его великих деяний и своих дел, которые он тоже считал великими.

Оказавшись у руля Римской империи, отвоевав, как он считал, положенную ему по закону власть в государстве, Август столкнулся с совершенно новым кругом проблем. И первая из них: как распорядиться полученной властью, как сделать ее устойчивой, как не выпустить ее из своих рук? Ведь перед его глазами был трагический пример Цезаря, погибшего от руки противников единоличной власти.

Получив реальную власть в Римской империи, Август понимал, что среди римлян еще живы идеи свободы и республиканского управления. Само слово «царь» для римлянина было ненавистным. Неоднократно триум-

виры, в том числе и сам Август, давали обещания вернуть Риму республиканскую форму правления.

В то же время не для того Август в тяжелой борьбе завоевывал власть, чтобы уступать ее кому бы то ни было. Не для того он поднял на щит идею Римской империи, провозглашенную и реализованную Цезарем. Если раньше действия Августа перед народом оправдывались необходимостью защиты Римского государства от опасности с Востока, то с гибелью Антония эта опасность перестала существовать.

После завоевания единоличной власти перед Августом встала задача ее сохранения. Ведь только обладание высшей властью позволяло решить те проблемы государственной, а точнее сказать, мировой важности, которые выпали на долю властителя Римской империи.

Но не зря мы говорим об Августе как о великом управленце. Он, правильно понимая природу общественного мнения, считал, что есть реальная власть, а есть ее внешняя сторона, которую видят и обсуждают все. Август понимал, что между реальной властью и ее представлением в глазах других существует большая разница.

Получив всю полноту реальной власти, он официально отказался от чрезвычайных властных полномочий. Формально была восстановлена республика! Август передает свои огромные полномочия сенаторам!

Его *просят* не оставлять республику, которая нуждается в его мудрости и советах, наконец, в его опыте и авторитете. Уступая многочисленным просьбам, Август согласился сохранить за собой управление основными провинциями Римской империи: Цизальпийской Галлией, Испанией, Сирией, позднее Иллирией. Он неоднократно исполнял консульские обязанности.

Именно с этого момента он принял свое новое имя и титул Август (в переводе — высокий, священный, великий). До этого он именовался Октавианом или Гаем Юлием Цезарем, как сын великого Цезаря. Его признали первым императором Римской империи. С тех пор он стал именоваться Император Цезарь Август. Это в честь его имени был назван соответствующий месяц года.

Жилище его до конца дней оставалось скромным, явно не соответствующим его реальному величию и власти, которой он обладал. Он не разрешал называть себя «доминусом» — господином, государем, поскольку управлял свободными людьми. Однако это не помешало ему вместе с бременем ответственности за положение на границах государства сохранить *практически все легионы*, а значит, и должность верховного главнокомандующего, а также управление финансами.

Таким образом, формально отказавшись от верховной власти в государстве, он не потерял ни одного стратегически важного ресурса, ни одного реального рычага управления.

Август еще долгих 44 года до самой своей смерти сохранял верховную власть в Римской империи. Он много сделал для государственного устройства Рима, для внедрения в нем эффективной системы управления, для расширения и укрепления границ Римской империи. Но своих последователей он предупреждал от чрезмерного расширения границ государства. Ведь тогда гораздо труднее будет им управлять!

Август остался в памяти человечества одним из самых блистательных управленцев Великой Римской империи.

Глава 2

Россия

Владимир Мономах



Древние китайцы называли свою империю Срединной, полагая, что она расположена «в середине» мира. Однако волею судеб «срединной» на протяжении последнего тысячелетия суждено было стать России. Именно ей, географически расположенной между странами с западной и восточной культурой, предстояло соседствовать, налаживать торговые связи, воевать и со странами Запада, и со странами Востока.

Она сыграла роль своеобразного «буфера», защищая Запад от вторжения орд восточных кочевников, в разные времена именовавшихся по-разному, а Восток — от военной силы, надвигавшейся с Запада.

В последнее тысячелетие, в период, когда человечество вступило в пору зрелости, России довелось сыграть роль мощного станového хребта человеческой цивилизации. Ей предстояло ответить на вызов Востока: выстоять против печенегов и половцев, принять на себя основной удар татаро-монгольского нашествия. Но в то же время и польская шляхта, и армия Наполеона, и армия гитлеровской Германии, рвавшиеся на Восток, захлебнулись на ее ратных полях.

У России особая судьба не только потому, что она географически оказалась «в середине» человеческой цивилизации, но и потому, что в ней во все времена ничто не принималось «на веру». Все проверялось на прочность кровью, многочисленными жертвами, страданием. Были и великий грех, и великое искупление греха.

В поисках социальной справедливости, новейших научных достижениях, прорыве человечества в космос Россия всегда оказывалась в первых рядах, расплачиваясь за свои поиски, находки и ошибки полной мерой. И сегодня вряд ли найдется здравомыслящий государственный деятель, способный сбросить ее со счетов при самых далеко идущих политических расчетах.

Еще и сегодня можно встретить географические карты, на которых российские земли относятся к юрисдикции тех или иных стран Востока или Запада. Но, как говорится, на протяжении последнего тысячелетия, т. е. практически с момента создания Руси, мы это уже проходили и неоднократно.

Сегодня Россия — многонациональное государство, протянувшееся от Балтийского моря до Тихого океана, с самобытной историей и культурой. И самое главное достояние страны — единство ее народа, умение собраться в трудную минуту перед лицом опасности, поставив на первое место общие интересы.

Как известно, чтобы сделать страну сильной и процветающей, одного желания недостаточно, каким бы сильным оно ни было. Необходимы ресурсы, владение современными технологиями, эффективная система управления, позволяющая должным образом распорядиться имеющимся потенциалом. Наконец, необходима ситуация, благоприятствующая рывку вперед.

Большое значение во все времена принадлежит не только мужеству и готовности к самопожертвованию, без которых достижение великих целей неосуществимо, но и тому, что мы называем управленческой мыслью.

Трудно не согласиться с известным высказыванием Наполеона: «армия баранов, предводительствуемая львом, сильнее армии львов, предводительствуемой бараном». От того, кто стоит во главе государства, насколько он владеет тонкостями управления, обладает необходимым для государственного деятеля чувством ответственности перед своим народом, стремлением сделать все возможное для укрепления могущества и процветания своей страны, зависит многое.

Великие управленцы составляли силу России во времена ее взлетов, отсутствие их становилось ее бедой. Поколения приходят и уходят, возникают и гибнут империи и цивилизации, так уж устроена жизнь, а Русь уже второе тысячелетие стоит, оказывая значительное влияние на пути развития человечества.

Однако перенесемся во времена, когда Святослав, Владимир, Ярослав Мудрый, Всеволод — великие князья Киевской Руси — закладывали основы будущего могущества и жизнестойкости страны, а Владимир Мономах становился одним из наиболее влиятельных и значительных ее государственных деятелей.

Жизнь в начале второго тысячелетия отличалась от нынешней. Но многие проблемы, которые стоят перед Россией сегодня, стояли во всей своей остроте и тогда, требуя безотлагательных (а главное верных) управленческих решений.

Когда в апреле 1093 г. от рождества Христова умер стоявший во главе Киевской Руси великий князь Всеволод Ярославич, отец Владимира Мономаха, тот был уже сложившимся государственным деятелем и пользовался большим авторитетом на Руси.

Когда происходили сколько-нибудь значительные события, касавшиеся вопросов войны и мира, обороны границ, княжеских междоусобиц, определения политики по отношению к обладавшей значительным влиянием Византии, Всеволод посылал за старшим сыном. И в долгих беседах рождались важные управленческие решения.

В 1089 г. тридцатишестилетний Владимир Мономах впервые возглавил войско всей Русской земли. После громких побед над половцами и беспокойными западными соседями его первенство в ратном деле — а оно в те далекие времена было главным делом правителя — признали все князья.

Но после смерти отца Владимир Мономах, имевший реальную возможность занять киевский престол, не сделал этого. Будучи уже достаточно опытным государственным деятелем, он понимал, что его власть, скорее всего, окажется непрочной, приведет к смутам и кровопролитию.

Ярослав Мудрый, дед Владимира, сумевший укрепить единство и могущество Руси, оставил после себя многочисленное семейство. Всеволод был третьим из живых его сыновей и поэтому далеко не сразу занял киевский престол.

Сначала Ярослав выделил ему для княжения Переяславль на границе с Диким полем, с которого начинались набеги кочевых племен половцев. Только после смерти старших братьев Изяслава и Святослава Ярославичей киевский престол перешел к Всеволоду. Сложные правила наследования нередко приводили к кровавым междоусобицам между князьями гнезда Ярослава, предъявлявшими свои права на великокняжеский престол в Киеве. Кровавые войны разгорались также за право княжить в стольных городах Новгороде, Чернигове, Ростове, Суздале, Муроме, Тмутаракани и других. Княжеские междоусобицы не только приводили к гибели ратников, непосредственно участвовавших в кровавых столкновениях. Русь оказывалась не защищенной от внешнего врага. К тому же обиженные князья, чтобы отстоять свои права, обращались за помощью к тем же половцам, полякам, венграм, приводя их войска на русскую землю и подвергая ее тем самым разорению. Их собственные интересы ставились выше государственных, что делало Русь легкой добычей для врага. Больше всех страдали при этом смерды, которые и пахали землю, и поставляли воинов.

Всеволод Ярославич, отец Владимира, был мудрым правителем и мужественным воином. Не однажды ему приходилось вести в бой своих дружинников. Но он был из тех правителей, которые понимали, что помимо

мужества в ратном деле необходимо умение управлять государством, правильно оценивать сложившееся положение и принимать верные решения. Когда выпадала возможность, Всеволод долгие часы проводил за книгами, читал Священное писание, греческие хроники, знал пять языков, в том числе греческий и половецкий. Да и сына он воспитывал кротостью и лаской, ни разу не прикрикнул, не сказал грубого слова. И мать Владимира, княгиня Анастасия, дочь византийского императора Константина Мономаха, была для своего времени просвещенной женщиной. На ее половине также читались церковные книги и греческие хроники. Мужество в бою, вдумчивость и ответственность при принятии управленческих решений, любовь родителей к книгам перешла к Владимиру Мономаху, формируя духовный облик одного из самых успешных и мудрых управленцев Древней Руси.

Готовя сына к многотрудной жизни человека, на чьи плечи, возможно, ляжет управление Киевской Русью, Всеволод предупреждал о переменчивости фортуны: «Вчера мы были победителями, сегодня побили нас. И не раз еще так будет в жизни. Она поворачивается как колесо — то счастливым, то несчастливым боком... И если плохо тебе придется в жизни — не унывай, знай, что повернется снова ее колесо...»

Едва Владимиру исполнилось тринадцать лет (по тем временам возраст, достаточный для самостоятельного княжения и участия в боях), Всеволод направляет его княжить в Ростов. Впоследствии в своем «Поучении» Владимир немногословно напишет: «Первое к Ростову идох, сквозе вятиче, посла мя отец».

А начинать ему было велено с формирования войска. В тот момент назрела очередная междоусобная война: против своих братьев, претендующих на большую власть, выступил полоцкий князь Всеслав, за которым, кроме Полоцка, стояли и Минск, и некоторые другие города, решившие «отложиться» (отделиться) от Киева. Рушился порядок, завещанный Ярославом Мудрым.

Князьями принимается решение объединить против Всеслава силы всех Ярославичей. Перед Владимиром ставится задача — привести к январю под Минск Ростово-Суздальскую дружину. К январю должны подтянуться туда со своими дружинами и другие князья.

Но решить эту задачу оказалось непросто. Владимир столкнулся с вполне реальными трудностями. Ряды дружинников пополнялись плохо. Разговоры о воинской доблести не помогали. Чем привлечь воинов? Умудренные боевым опытом люди советовали ему: боярским детям, составлявшим хорошо вооруженную часть войска, обещать военную добычу — серебро, ткани, челядь, красивых полочанок.

Все в нем восставало против откровенной жестокости, которую предстояло проявить по отношению к своим, пусть и живущим на соседней земле. Не зная, как правильно поступить в сложившейся ситуации, Владимир обратился за советом к много повидавшему на своем веку воеводе. Однако тот посоветовал ему то же самое: обещать десятую часть добычи и отдавание захваченных домов «на поток», т. е. на разграбление.

Таковыми были обычаи того времени. Другого пути собрать дружину не существовало. И Владимиру ничего не оставалось, как прислушаться к более опытным военачальникам.

С людьми простого звания было проще. Им можно было приказывать.

Уже к зиме 1067 г. Владимир был готов выставить сравнительно небольшую, но крепко сбитую рать. Рассказы о богатстве полоцких городов, полных разной утвари и снеди, реальная возможность разжиться рабами и наложницами подогревали боевой дух дружинников.

Доставалось и поселянам, мимо которых проходила ростово-суздальская рать. К Владимиру потянулись с жалобами. У кого кур забрали, у кого бычка, у кого кадку с медом. Он вынужден был выговорить воеводе и тысяцкому: «Уймите воинов. Если будем грабить своих людей, то не то что до Минска — свои леса не пройдем». И они признали правоту его негромко, но твердо сказанных слов.

Минск не открыл ворота перед объединенным войском Ярославичей и был взят приступом. Началось избиение и уничтожение уже переставших сопротивляться минчан. Русские убивали русских. Не печенегов, не половцев, своих же соплеменников. Кто тащил из домов нажитое добро, кто за волосы волок упиравшихся женщин, кто добывал горожан, пытавшихся защитить свое имущество или семью. Жажда наживы оказывалась сильнее всего остального. Были поделены и захваченное добро, и оставшиеся в живых люди, с этого момента ставшие рабами.

Рати Всеслава и Ярославичей сошлись в смертном бою на берегу реки Немиги. Через столетие об этом недоброй памяти сражении автор «Слова о полку Игореве» напишет: «Немизе кровави брезе не бологом бяхуть посеяни, посеяни костьми русских сынов».

Большая часть полоцкого войска полегла. Всеславу удалось бежать. Победители делили захваченный обоз, оружие, утварь, пленных. И дальше двинулись войска по земле полочан, разоряя уже не оказывавшие сопротивления села и города, чтобы не дать Всеславу подняться вновь. Победители радовались захваченной добыче. Но Владимиру становилось не по себе от этой радости.

Тащили добычу и в обоз Владимира. Она считалась честной, добытой в бою. Дружинники видели подавленность юного князя и пытались ему доступно объяснить, что если бы победил Всеслав, то их самих, их дома и семьи постигла бы та же участь. Поэтому лучше уж мы победим их, чем они нас. Порочный круг, из которого не виделось выхода.

Всеслав заперся в Полоцке, но, видя безвыходность сложившегося положения, запросил мира. Старшие Ярославичи целовали крест полоцкому послу в присутствии священников, что не причинят вреда Всеславу, если тот прекратит сопротивление. Но когда он, безоружный, с сыновьями приехал на встречу с князьями Изяславом, Святославом и Всеволодом, то был схвачен, посажен под охрану и отвезен в Киев.

Пройдет не так уж много времени, и Всеслава освободит восставшая киевская чернь, недовольная правлением великого князя Изяслава Ярославича, ничем не проявившего себя на государственном поприще. Она изгонит Изяслава и объявит князем киевским освобожденного Всеслава. Потом Изяслав и Всеслав восстановят отношения. Последний опять получит в княжение Полоцк и еще не раз станет причиной княжеских междоусобиц. Пойдет мятежный князь войной и на земли, в которых будет княжить Владимир Мономах, и тому придется встретиться лицом к лицу с этим опытным и опасным противником и выйти победителем в этой войне.

Уже будучи опытным воином и управленцем, Владимир по поручению Всеволода, которому становится известно о новых замыслах Всеслава, направляется упредить и утихомирить полоцкого князя.

Большой ратный опыт Владимира Мономаха подсказывал, что если удастся разгадать замысел врага, то появляется возможность упредить его и ударить первым. Он очень хорошо осознал преимущество первого удара. Идя войной против Всеслава Полоцкого, Владимир Мономах впервые успешно опробовал тактику первого удара. О результатах его применения он пишет в «Поучении»: «На ту осень ходили с черниговцами и с половцами-читеевичами к Минску, захватили город, не оставили в нем ни челядина, ни скотины». Всеславу пришлось отсиживаться за городскими стенами Полоцка.

Брать Полоцк Владимир уже не стал. Всеслав убедился в его силе и в том, что возмездие будет неотвратимым. После этого Владимиру приходится восстанавливать порядок во Владимиро-Волынском княжестве, где разбушевались князья-изгои Ярополк Изяславич и Давыд Игоревич. Авторитет и сила Владимира Мономаха к этому времени были настолько велики и признаны на Руси, что мятежные города не оказывали ему сопротивления. Ворота отворялись, к нему выходили с поклонами и дарами.

И Ярополк, и Давыд винулись перед ним, уверяли в преданности Киеву, в которую он не верил. Не только мечом действовал Владимир. Он хорошо помнил наказ отца: «Ссорь их между собой, пусть дерутся, обескровливают друг друга».

Возвращаясь в Переяславль, около города Прилука он позволил себе расслабиться. Вдруг как из-под земли выросли половцы, и немногочисленная русская дружина едва успела укрыться за городскими стенами. Но Владимир тут же вооружает своих людей и выходит в поле против половцев. Столь быстрого их появления половцы не ожидали и дрогнули. Битва была короткой. Вот как пишет о ней он сам: «Только семца одного живым захватили да смердов несколько, а наши половцев больше убили и захватили, и те, не смея сойти с коней, побежали к Суле в ту же ночь». Но и теперь половцы не получили передышки. На следующий же день Владимир Мономах настигает их у Белой Вежи и в новой битве погибает до девяти сот половцев, в плену оказываются ханы Осень и Сакзю.

Успешные действия против половцев продолжаются. Но побед в отдельных битвах недостаточно, необходима принципиально новая стратегия, которая позволит навсегда обезопасить Русь от набегов кочевых орд, приносящих столько бед и горя.

Древняя поговорка «Паны дерутся — у холопов чубы трещат» не лишена оснований. Если, скажем, Всеславу его «шалости», приводившие к кровопролитию и ослаблению Руси, сходили с рук, то его людям — смердам и воинам — приходилось платить собственными жизнями, семьями, нажитым достатком.

К тому же, как мы видим, Всеслав Полоцкий был далеко не единственным нарушителем спокойствия, мира и лада на Руси.

В постоянных боях с печенегам, половцами, чехами и богемами, в столкновениях со своими же единокровными братьями, которых вела жажда власти и обогащения, креп и мужал, набирался управленческого опыта Владимир. Он научился понимать цену и боевого братства, и тех бед, которые способен принести беспощадный враг, независимо от происхождения и веры. Он не только свыкся с необходимостью жесткого противостояния врагу, но и понял, что для победы в войне подчас бывают оправданными самые жесткие способы ее ведения.

Пройдет несколько веков, и известный флорентийский управленец Никколо Макиавелли скажет знаменитое: «Цель оправдывает средства». В те кровавые времена это было не просто цинично сформулированным принципом государственной политики, а зачастую единственным способом выжить в противостоянии с опасным врагом.

Живший на два века позже Владимира Мономаха великий поэт эпохи Возрождения Франческо Петрарка, характеризуя свое время, писал, что оно было ему «всегда так не по душе». И что «...если бы не препятствовала тому моя привязанность к любимым мною, я всегда желал бы быть рожденным в другой век и, чтобы забыть этот, постоянно старался жить душой в иных веках».

Но то, что может позволить себе поэт, не может позволить государственный деятель. Именно об искусстве управления в столь жестокое время писал в получивших широкую известность книгах Никколо Макиавелли. Он сбрасывал покровы тайны с деяний правителей. Винават ли Макиавелли, который писал о реальных отношениях между людьми во власти, что они были такими, какими были, а вовсе не такими, какими хотелось бы их видеть?

Перед государственным деятелем того времени, как, впрочем, и любого другого, не стоял вопрос, принимать или не принимать действительность во всей ее данности. Если не хочешь принимать существующие правила игры — отойди в сторону. Например, постригись в монахи. Но будет ли от твоего ухода легче тысячам соплеменников? Тем более если чувствуешь возможность сделать их жизнь лучше, спокойнее, богаче, наконец, продолжительнее?

Нам неизвестно, как делал свой выбор Владимир Мономах. Мы можем лишь по его делам, по всей его дальнейшей жизни судить, что такой выбор был им сделан раз и навсегда. Устраниться и по примеру Петрарки «жить душой в иных веках» было не для него.

Да, он не стремился, в отличие от многих управленцев, заполучить власть любой ценой. Но в то же время он не отказывался от долга защищать родную землю от вражеского нашествия, сделать все возможное для объединения Руси. Как никто другой из его современников, он понимал, что в единении и ее сила, и ее спасение.

Посылая сына на княжение в Ростов, Всеволод напутствовал его словами: «Ты уже не отрок, а взрослый князь, многое уже видел, многое знаешь; правда, сердце у тебя мягкое, пылкое, ну да жизнь тебя выправит, закалит, подскажет, где и как себя показать».

В отличие от многих Владимир Мономах понимал, что положение смердов, составлявших подавляющее большинство его народа, во многом определяет и сегодняшнюю мощь страны, и ее будущее. Еще отец учил его: «Пока смерд у тебя имеет избу, пока он сыт и при коне, орает землю, до тех будут у тебя люди в полку, будет хлеб в твоих княжеских амбарах и мед в твоих медушках».

Он пресекает грабежи смердов в подчиненном ему войске, говоря, что они не враги наши, а те, от кого кормятся и бояре, и князя. А когда обсуждается тактика борьбы с половцами, он во весь голос говорит о необходимости беречь смерда: «Так лошади вам жаль, а самого смерда разве не жаль?» Позднее, создавая свой «Устав», по которому предстояло жить Руси, он стремился облегчить жизнь смердов, устанавливал законы, ограничивавшие их закабаление.

Однако было и в жизни Владимира Мономаха событие, когда на одной чаше весов оказался его подход к жизни, основанный на стремлении к справедливости и добру, а на другой — благо, жизнь и смерть близких и тех, кто ему подвластен. Когда в феврале 1095 г. орды половецких ханов Итларя и Китана вышли к Переяславлю, где княжил Владимир Мономах, он оказался в тяжелом положении. На тот момент дружина еще только начала формироваться заново, рассчитывать на помощь других князей тоже не приходилось, о чем были хорошо информированы половцы. Оставалось либо сдать город «на поток», либо заплатить большой выкуп, что означало отдать последнее и затормозить формирование нового войска.

За год до этого Владимиру в похожей ситуации пришлось сдать объединенному войску князя Олега Святославича и половцев Чернигов, в котором он княжил. Поэтому Итларь и Китан были уверены в успехе. Они прислали к Владимиру послов с требованиями выкупа, угрожая в противном случае взятием почти беззащитного города и смертью или рабством самому Владимиру и его семье. Своим нападением Итларь и Китан нарушили недавно заключенный мир с Русью, что было вполне в обычаях половецких ханов.

И загнанный в угол Владимир оплатил им той же монетой. Он попросил подождать, пока снесется с киевским князем, к тому же в Переяславле, по его словам, не было столько золота, сколько требовали половцы. Удалось достичь договоренности между враждующими сторонами. Мономах и послы поклялись друг другу в верности принятым обязательствам. А чтобы закрепить соглашение, обменялись заложниками. Со стороны переяславского князя заложником стал его девятилетний сын Святослав, а со стороны половцев — не сомневавшийся в успехе предприятия половецкий хан Итларь со своими лучшими людьми.

Но взаимная клятва была нарушена Мономахом. Дружинники Владимира ночью выкрали спящего Святослава из половецкого лагеря. Хан Итларь с его людьми, не предчувствовавшими беды, были истреблены. Тут же ночью последовала атака на застигнутых врасплох половцев. Почти весь

половецкий лагерь был истреблен, в том числе не успевший оказать никакого сопротивления хан Китан. Разгром половцев был полным.

Платой за победу оказалась нарушенная клятва. Но можем ли мы осуждать за это Владимира? К сожалению, мягкосердечием опасного врага не победишь. Цель, за которой — право на достойную жизнь, оправдывала в его глазах средства, с помощью которых она была достигнута. То, что когда-то казалось невозможным юному Владимиру Мономаху, стало возможным для зрелого воина.

Ведь и половцы далеко не всегда выполняли данные ими клятвы и договоренности. Более того, они чаще их нарушали, чем выдерживали. Это были кочевники, не привязанные к постоянному месту жительства. Набеги, грабежи мирных жителей, ведших оседлый образ жизни, угон их в плен с последующей продажей на невольничьих рынках были образом жизни половцев. При этом не щадились ни дети, ни женщины, ведь их тоже можно было выгодно продать. Необходимое в домашнем хозяйстве имущество, украшения для своих жен, богатство и невольников, выполнявших любую черную работу, они добывали набегами. Русскими пленниками полнились в те времена невольничьи рынки Востока.

А поскольку половцы чувствовали себя полноправными хозяевами Дикого поля, появлялись неожиданно в заранее непредсказуемых местах, обладали мобильной, хорошо вооруженной конницей, бороться с ними было практически невозможно. Не способствовали успешной борьбе с половцами и княжеские междоусобицы. К тому же, как мы уже говорили, сами князья обращались за военной помощью к половцам при ведении братоубийственных войн.

Не сумел избежать этого и Владимир Мономах. Без обращения к половцам и использования их военной мощи невозможно было подчас отстаивать свои права на княжескую власть, а порой и право на жизнь.

Половцы пользовались разобщенностью Руси. Они хорошо владели информацией о реальном соотношении сил русских князей, о слабых и незащищенных местах. Поэтому определить направление удара, причем так, чтобы встретить минимальное сопротивление, не составляло для них особого труда. Будучи хорошо осведомленными о расположении и военном потенциале противника, они оказывались хозяевами положения, не встречая, как правило, организованного сопротивления.

А будучи хозяевами положения, половцы были и хозяевами своего слова в том смысле, что захотел — дал, захотел — взял.

Таково было положение Руси на рубеже XI и XII вв. А столетие спустя именно разобщенность князей стала причиной поражения русских дружин

при нашествии воинства Чингисхана, а затем Батыя. Более организованных, чем половцы, лучше технически оснащенных, но применявших схожую тактику ведения боя. Неспособность князей, несмотря на все присутствующее русским воинам мужество и навыки в военном искусстве, объединиться в единый мощный кулак для противостояния хорошо организованному, коварному и безжалостному врагу дорого обошлась Руси.

А возможности вновь собраться с силами опытный и жестокий враг, как правило, не предоставляет. Изменить ход войны уже было нельзя. Города безжалостно разрушались, мужское население, способное оказывать вооруженное сопротивление, либо уничтожалось, либо уводилось в плен. Труд мастерового люда использовался в далекой Монголии, работать приходилось на укрепление мощи поработителей. На долгие годы над Русью закатилось солнце.

Но это будет позднее. А на рубеже XI и XII вв. Руси повезло, что у нее оказался Владимир Мономах, а у половцев не оказалось управленца уровня Чингисхана, который сумел бы превратить воинственные племена кочевников в хорошо организованное войско.

Не раз задумываясь над сложившимся положением, Владимир Мономах понимал, что выход — только в замирении и объединении князей. Только тогда Русь сможет стать реальной силой, с которой будут считаться и враги, и друзья.

Но одно дело осознать необходимость объединения, а другое — его осуществить. Одного убеждения недостаточно. Нужны продуманные, целенаправленные действия.

Объединение Руси становится главной стратегической целью Владимира Мономаха.

То, что юный Ростовский князь не радовался возможности пожить за счет своих соплеменников, огорчался, видя, как брат идет войной на брата (а ведь враждовавшие русские князья действительно приходились друг другу близкими родственниками), порождало надежду.

В 1076 г. Владимир вместе со своим двоюродным братом Олегом Святославичем выступил в поход во главе русского войска против чешского короля Вратислава, союзника германского императора Генриха IV, на выручку польскому королю Болеславу, оказавшему в свое время поддержку недавно севшему на киевский престол Святославу Ярославичу, брату Всеволода.

Войско должно было добыть славу новому правителю Руси, продемонстрировать его силу и мудрость. Несмотря на то что Олег — сын великого князя, главным в походе назначается Владимир Мономах. Олег, по мнению

отца, пылок, храбр, но следует сердечным порывам, которые в ратном деле могут обернуться просчетами и поражениями. Владимир же, несмотря на молодость, обладал управленческой зрелостью, понимал не только тактику, но и стратегию войны. Принимая решение, Святослав исходил из уверенности в том, что Владимир может проиграть отдельную битву, но выиграть войну. Его спокойствие, уверенность в своих силах, уважительность к простому воину, полководческую дальновидность и мужество в бою высоко ценили ратники.

Молодые князья, направленные на выручку Болеславу, успешно справились с поставленной задачей. К моменту начала битвы с войском чехов и богемов у Владимира созрел четкий план ведения боя. Впереди войска были выставлены пешцы, вооруженные копьями, которым предстояло принять на себя первый удар чешских рыцарей. И они этот удар выдержали. Чехи пытались разделить русское войско надвое, все глубже проникая в ряды обороняющихся. Обе стороны несли потери, и немалые. Войны без павших не бывает.

Олег рвался в бой, однако Владимир его удержал: «Пусть увязнут поглубже». Когда решающий момент наступил, по его велению пришли в движение левое и правое крыло русских войск. Теперь чехи были лишены возможности единых действий. Тяжеловооруженным, а потому менее мобильным рыцарям не удалось быстро перестроиться. Копейщиков немецкого императора, посланных в помощь Вратиславу, удалось отрезать от рыцарей. Противник дрогнул и побежал. Победа была полной. Весь рыцарский обоз достался победителям. За первой победой последовали другие. Вратислав поспешил заключить с Болеславом мир за спиной Владимира и Олега. И только получив откуп в тысячу гривен, весьма значительную по тем временам сумму, они возвратились в Киев.

Здесь, пожалуй, впервые со всей очевидностью проявилось управленческое мастерство Владимира Мономаха. Его находка — ставка на пешцев в противоборстве с мощным натиском тяжеловооруженных рыцарей — предрешила исход битвы. Этот найденный им тактический прием он будет неоднократно использовать в будущем против половецкой конницы.

С этого момента между Владимиром и Олегом завязалась дружба. Олег стал крестным отцом первенца Владимира Мстислава. Но, к сожалению, добрые отношения между князьями не вечны. После смерти отца, великого князя Святослава, Олег становится князем-изгоем, не имеющим собственного княжества. Он продолжает поддерживать дружеские отношения с Владимиром, но душа его не может примириться с положением, в котором оказался. В сложившейся ситуации он винит великого князя

Всеволода, в согласии с которым действовал при жизни его отец. И Олег ломает сложившийся порядок. После очередного дружеского пира и здравниц он тайно покидает княжившего в Чернигове Владимира, забрав с собой казну, дорогие заморские золотые и серебряные сосуды.

Бегство Олега положило начало новой смуте на Руси. Значит, следовало ожидать, что снова поднимет голову и полоцкий князь Всеслав. На этот раз Олег и Владимир оказываются уже по разные стороны баррикад. И Чернигов, из которого бежал Олег, будет переходить из рук одного брата в руки другого, и снова польются реки русской крови, а половцам будет раздолье на русской земле. Позднее летописец напишет: «Приведе Олег и Борис поганя на Русьскую землю, и пойдоста на Всеволода с половци».

Кульминацией противостояния Олега и Владимира стал сентябрь 1096 г., когда войско Олега появилось под Муромом, где княжил сын Владимира Изяслав. Он был юн, не обладал еще достаточным ратным опытом. Смущало его и то, что воевать приходилось против своего родного дяди, крестного отца его брата. Но Олега это не останавливало. Да и советники Изяслава, к которым юный князь прислушивался, надеялись на хорошую добычу.

Однако война есть война, у нее свои жестокие законы. На глазах Олега от рук его дружинников погибает Изяслав. В Муром входят войска Олега. Их наступление на земли, находившиеся под рукой Владимира и его сыновей, продолжилось.

Владимир остро переживал смерть сына. Но еще острее переживал он разобщенность и проистекавшие от этого беды земли русской. Он видит всю тщету внутренних междоусобиц и ничем не оправданные жертвы в угоду честолюбию и корысти.

И, что очень важно, в этот трагический момент он находит в себе силы подняться над личным горем! Он пишет Олегу примирительное письмо, призывая его прислушаться к голосу разума, прекратить бессмысленную братоубийственную войну. Строки этого письма глубоко выстраданы: «Посмотри на отцов наших: что они скопили и на что им одежды? Только и есть у них, что сделали душе своей... И если начнешь каяться Богу и ко мне будешь добр сердцем, послав посла своего или епископа, то напиши грамоту с правдою, тогда и волость получишь добром, и наше сердце обратишь к себе, и лучше будем, чем прежде: не враг я тебе, не мститель».

А главная причина в том, что «...не хочу я зла, но добра хочу братии и Русской земле». Это мучительный, но мудрый и очень важный шаг в сторону прекращения междоусобицы.

Однако ответа не последовало. Олег продолжал воевать Мономаховы земли. Тогда, видя бессмысленную озлобленность своего крестного, против него выступил Мстислав, старший сын Владимира, в земли которого вторглись войска Олега. Мстислав обладал большим военным и жизненным опытом, чем его совсем еще не оперившийся брат. Его действия оказались более успешными. Олегу, видевшему превосходство сил противника, пришлось отступить, оставляя при этом ранее завоеванное. Ему приходится возвратить Мстиславу Ростов. Отступая из Суздаля, он сжег город, и Мстислав застал лишь едкий дым да торчащие из-под развалин еще недавно цветущего города печные трубы.

Боевые действия Олега против объединенных войск сыновей Мономаха Мстислава и Вячеслава завершились его поражением. Все города, занятые Олегом, были освобождены. Но самым удивительным стало то, что сыновья Владимира не мстили Олегу и его семье, оказавшейся в их руках. Мстислав писал сокрушенному Олегу: «Не бегай никуда, но пошли к брате своей с мольбою не лишать тебя Русской земли. И я пошлю к отцу просить за тебя».

Олегу ничего не оставалось, как принять мир из рук своего крестника. Закон силы в очередной раз оказался сильнее закона разума. Но с одним существенным дополнением: без разума нет и силы. Эта победа в очередной междоусобной войне стала одним из кирпичиков, положенных Владимиром Мономахом в дело замирения Руси.

В годы, последовавшие за смертью Всеволода Ярославича, половцы часто совершали опустошительные набеги на Русь. Хан Боняк дошел до самого Киева и сжег в Берестовом княжеский летний дворец. Хан Куря под Перемышлем завладел большими табунами коней. Когда половцы появились под Переяславелем, где княжил Владимир, они встретили должный отпор. Объединенное войско Мономаха и киевского князя Святополка незаметно переправилось через реку Трубеж. Половцы смогли обнаружить появление врага лишь в самый последний момент и лихорадочно пытались выстроиться для битвы. Но было уже поздно. Русские дружины смяли сопротивление половцев. В этом бою пал один из самых могущественных половецких ханов — хан Тугоркан, на дочери которого был женат киевский князь Святополк.

Однако активность половцев после этого поражения не снизилась. Хан Боняк снова подошел к Киеву, поджег Стефанов монастырь, разграбил и поджег Печерскую обитель.

Русские князья во главе со Святополком и Владимиром Мономахом собрались в построенном Мономахом любечском замке. Среди них был

молодой, но смелый и предприимчивый теребовльский князь Василек. Владимир Мономах пытался убедить собравшихся в бессмысленности братоубийственной войны: «Пока мы в распрях губим Русскую землю, приходят половцы и разоряют наши области, радуясь, что между нами вражда. А между тем у нас нет причин ссориться. Поэтому объединимся и будем блюсти Русь от врагов». Такие речи, казалось, встречали понимание. Князья договорились о прекращении междоусобиц, клялись сохранять мир и целовали на том крест.

Но не успели разъехаться по своим городам и весям, как пришла весть, что в Киеве своими же братьями был предательски ослеплен Василек. По поручению Святополка его заманили в Киев, попросив остаться до именин или хотя бы побеседовать с великим князем. А когда Василек согласился и беседа состоялась, Святополк под каким-то предлогом вышел, а вместо него в комнату вошли его конюхи, заковали доверчивого князя в железа. А наутро Святополк созвал своих бояр и обвинил Василька в том, что он якобы замышлял его убийство. Несчастливого князя отвезли в Белгород и там безоружному, безуспешно пытавшемуся сопротивляться, выкололи глаза.

Узнав об этом, Владимир Мономах не смог сдержать слез: «Такого злодеяния еще не было на Руси ни при дедах наших, ни при отцах. Брат ослепил брата!» И это после только что данной на кресте клятвы о замирении.

Владимир понимал, что замирение и объединение Руси — трудно осуществимая задача. Князья, привыкшие быть полновластными хозяевами в своих удельных княжествах, готовы были отстаивать свои права любыми средствами. Тем более что расплачиваться приходилось не собственной, а чужими жизнями.

Чем ближе к власти, тем труднее говорить о добросердечии, справедливости и других христианских ценностях. Да и Библия полна примеров жестокости, вероломства, убийств. Такой была неприукрашенная правда того времени. Если жизнь человеческая становилась на пути чьих-то интересов, то ее особая ценность для человека и его близких в расчет не принималась.

Сложившееся положение усугублялось тем, что Руси противостоял сильный и коварный враг. Дикое поле, казалось, порождало вновь и вновь орды хорошо вооруженных кочевников.

И все же Владимир Мономах, завершая свой жизненный путь, сумел оставить после себя Русь замиренную, единую, могучую. Половцы вынуждены были покинуть русские земли. Этому теперь требовали интересы их собственного самосохранения. Под вопросом оказалось уже их собственное будущее.

Все государства Востока и Запада того времени вынуждены были считаться с Киевской Русью, искать с ней дружбы. Династические браки заключались и с ведущими королевскими домами Запада, и с наиболее влиятельными восточными ханами.

Как же удалось этого добиться? За каждым великим достижением стоят труд и ратный подвиг. А вначале всего — верное управленческое решение, для реализации которого требуются и труд, и ратный подвиг. Попробуем поглубже проникнуть в секреты впечатляющего управленческого успеха Владимира Мономаха.

Даже из изложенного выше мы видим, сколько управленческой мудрости потребовалось, чтобы взять власть лишь тогда, когда созреет подходящий момент. Получить власть и не суметь добиться реализации сколько-нибудь значимых стратегических целей и задач, стоявших перед Русью, а тем более потратить все силы на борьбу за нее либо попросту потерять — вряд ли было оправданным с точки зрения Владимира Мономаха.

После смерти великого князя Всеволода Ярославича его люди и люди самого Владимира, в чьих руках на тот момент была реальная сила, просили его принять великокняжескую власть. Но согласно родословной сестра на киевский престол должен был Святополк, поскольку его отец княжил в Киеве раньше, чем Всеволод, отец Владимира.

Да, по мнению Владимира Мономаха, Святополк бездарен, слабоволен, корыстолюбив, его княжение не принесет Руси ничего хорошего, но междоусобица, которая неизбежно начнется, если великим князем станет он сам, еще хуже. Надо ждать своего часа.

Поэтому, когда к нему обратились с просьбой занять великокняжеский престол, он отказался со словами, что не может стать великим князем в обход своего старшего брата Святополка. Пусть киевляне посылают к Святополку и зовут его на княжение, а он будет ему братом и помощником.

Похоронив отца, Владимир, не дожидаясь приезда нового великого князя, уезжает из Киева.

Придя к власти, Святополк сажает на княжение в Смоленск, который с давних пор считался вотчиной Всеволодова дома, брата Олега Святославича — Давыда Святославича. Новая метла метет по-новому.

Но Владимир Мономах примирился с потерей Смоленска, понимая, что новый великий князь стремится по-своему распределить княжеские столы на Руси, не отдавая себе отчета в том, что это чревато новыми междоусобицами. Он уезжает в Чернигов, закрывшись, как и другие князья, в своем городе. Реальная власть Святополка практически ограничивалась Киевом, а Чернигов становится центром всеобщего притяжения. Ведь

Владимир располагал и мощной ратью, и имел общерусскую славу, завоеванную на полях брани.

Не зря еще мудрый Соломон говорил, что разумный правитель — благо для народа, правитель же неразумный — беда для него. Ведь принимаемые правителем решения должны исполняться другими, влияя на их судьбы. Его удачи или неудачи в делах государственной важности становятся удачами и неудачами для всех его подданных.

К сожалению, невысокая оценка Владимиром управленческих способностей Святополка оказалась верной. И вскоре это почувствовала на себе Русь. Почуввав отсутствие крепкого хозяина на киевском престоле, ожило Дикое поле. Смерть мудрого и сильного правителя, каким был Всеволод, новое разъединение князей, закрывшихся в своих городах, ослабление центральной власти были на руку половцам. Мономах, которого не без основания боялись половцы, оказался в стороне. Если Русь ослабела, значит пора возобновлять набег. Стервятник чувствует, когда потенциальная жертва слабеет.

К Святополку явились половецкие послы и потребовали возобновления мира. Это было, по существу, предложение купить мир золотом, тканями, другими материальными ценностями.

Русь после восшествия на киевский престол Святополка была ослабленной и нуждалась в передышке для консолидации сил. Лучшим выходом в сложившейся ситуации был купленный у половцев мир.

Но нежелание Святополка расставаться со своим добром, его корыстолюбие и недалекость взяли верх. Половецких послов арестовали, что означало объявление военных действий. Владимир Мономах был вне себя от стратегической ошибки киевского князя. Он послал к нему гонцов передать, что воевать сейчас не время и надо добиваться мира.

Святополк не послушал совета Владимира Мономаха. Состоявшаяся между ними встреча была напряженной, полной взаимных упреков. Но ссора ничему не могла помочь, и Владимир первым идет на уступки. Многие князья не откликнулись на призыв Святополка выступить против половцев сообща. Лишь малочисленные русские дружины встретились с ними на реке Стугне в мае 1093 г.

Владимиром Мономахом был предложен план, благодаря которому значительно уступавшее по численности русское войско оказывалось в более предпочтительном положении и получало реальные шансы на успех в предстоящем сражении. Согласно этому плану Стугну переходить не следовало.

Однако Святополк отдает приказ перейти реку, что практически не оставило шансов выиграть битву. Ход сражения показал правоту решений

и оценок Владимира Мономаха. Русское войско потерпело жестокое поражение, причем первыми дрогнули и оказались смятыми киевские дружины. Много русских воинов пало на поле брани либо было пленено из-за бездарного руководства. Святополк, бросив поле боя, бежал. Владимир Мономах с боями отступил. Поражение при Стугне привело и к падению державшегося до того момента города Торческа, разграбленного и сожженного половцами. Только после этого Святополк согласился заплатить выкуп за мир. Однако чтобы не платить его в полном объеме, он взял в жены дочь половецкого хана Тугоркана.

Было и еще одно следствие поражения русских войск под Стугной. Именно вскоре после него у стен Чернигова, где в то время княжил Владимир Мономах, вместе с союзными половцами появился Олег Святославич и предъявил свои притязания на черниговский стол. Началась осада.

Понимая решимость Олега любой ценой завладеть городом, Владимир Мономах принимает решение прекратить бессмысленную бойню и оставить Чернигов. Вот как в своем «Поучении» написал об этом он сам: «Сжалился я над христианскими душами и селами горящими и над монастырями и сказал: «Пусть не похваляются язычники!» — и отдал брату отца его стол, а сам перешел на стол отца своего в Переяславль». Это была та самая сдача Чернигова, которая вдохновила впоследствии ханов Итларя и Китана, погибших под Переяславлем.

В складывавшемся с годами тандеме великого князя киевского Святополка и Владимира Мономаха в военном деле определилось явное лидерство Мономаха. После поражения при Стугне, случившегося по вине Святополка, в ратных делах он полностью полагался на боевой опыт Мономаха.

Велась работа и по объединению русских войск. Для успеха в борьбе с опасным врагом требовалась консолидация всех сил. По инициативе Владимира Мономаха в 1095 г. князья принимают решение собраться для объединения Руси против половцев.

Олег Святославич, тесно связанный с половцами, не откликнулся на предложение. Ведь еще совсем недавно он привел их под Чернигов и вынудил Владимира во избежание кровопролития покинуть обескровленный осадой город.

Князья решили начать объединение Руси с наведения порядка в собственном доме. Объединенное киевско-переяславское войско, к которому присоединился волынский князь Давыд Игоревич, двинулось на Чернигов. Чернигов, а затем хорошо укрепленный Стародуб, где укрылся Олег, пали. Когда войска братьев стояли у сопротивлявшегося им Стародуба, Свято-

полк предложил поджечь город — тогда сопротивление будет сломлено сразу и не придется проливать кровь своих дружинников при взятии города приступом.

Однако Владимир Мономах этому воспротивился: пострадают невинные дети и женщины. И решено было продолжить осаду. Вскоре сопротивление Олега прекратилось. Но сколько жизней при этом было спасено.

Владимир Мономах имел полное право вернуть себе Чернигов, недавно отобранный у него Олегом в союзе с половцами. Но он не стал этого делать! Он понимал, что в городе осталось много сторонников Олега, которые будут противиться его княжению. Ситуация должна созреть! Это мудрое решение дальновидного государственного деятеля. Его позиции и без того укреплялись, города, в которых княжил он и его сыновья, отстраивались и богатели, испытанное в боях войско усиливалось, авторитет рос. На Руси тянулись к нему, обращались за помощью.

Многие беды претерпела Русь за годы княжения Святополка. Поэтому когда в 1113 г. он скончался, Владимир Мономах больше не сомневался, брать ли власть на Руси. Еще раз ослаблять ее, ввергать в смуты и делать легкой добычей врага, передав власть в руки очередного неумелого правителя, становилось на тот момент решением безответственным.

Когда в Киеве вспыхнул мятеж черни и сами киевляне обратились к нему с просьбой занять великокняжеский престол, видя в нем единственного человека, способного замирить Русь, Владимир Мономах принял это приглашение, хотя по родословной считался только третьим в великокняжеской иерархии.

В то время ему было шестьдесят лет — наиболее продуктивный возраст для многих великих управленцев. Последовавшие годы его блестящего правления подтвердили правильность сделанного им выбора. Киевская Русь при Владимире Мономахе стала сильным и процветающим государством, никто не смел тревожить ее границы.

Характеризуя стиль управления Владимира Мономаха, его смело можно назвать управлением управленцами, поскольку он не только сам участвовал в битвах и государственном строительстве, но и посылал на ратные дела и решение важных государственных проблем других, руководя ими и воспитывая в них необходимые управленческие качества. При этом особая роль принадлежала его старшему сыну Мстиславу, в котором он видел преемника в государственном управлении.

Еще со времен княжения Владимира Мономаха в различных стольных городах Руси у него выработался собственный стиль управления. И в ратном деле, и в хозяйственных делах он привык все держать под контролем,

до всего доходить сам. В «Поучении» он писал: «В дому своем не ленитесь, но за всем сами смотрите, не зрители на тиуна или отрока, чтобы не посмеялись приходящие к вам, ни над домом вашим, ни над обедом вашим... сам творил, что было надо: весь наряд и в дому своем все сам держал». При этом никому не давая в обиду малых мира сего: «Также и худого смерда, и убогую вдовицу не давал в обиду сильным». Самолично наблюдает он и «за церковным порядком и за службой».

Когда боевые действия утихли, он заново отстраивает разоренные города. К ним потянулись обозы с кирпичом, известью, деревом, железом. При организации строительства Владимир Мономах целеустремлен и неутомим, здесь смерды должны свои обязанности выполнять неукоснительно. Заново отстраивались церкви, княжеские и боярские дома, возводились крепостные стены вокруг городов. В старинном городе Любече он выстроил неприступный замок — крепость площадью тридцать пять на сто сажен со рвом и подъемным мостом, двумя рядами крепостных стен, проходом с тремя заслонами, с тайными спусками, хранилищами для зерна и воды. Был в нем и трехъярусный княжеский дворец с тремя теремами, приспособленный для мощной и долговременной обороны.

Отличаясь недюжинной силой и ловкостью, Владимир Мономах сам ловил и вязал в степи диких коней. Охоту он ценил не только как забаву, но и как воспитание мужества: «Закалишь себя охотой — не страшна и брань будет. Не испугаешься вепря — половец окажется не страшен». Рассказывал он и о своих охотничьих подвигах: «Два тура метали меня рогами вместе с конем... Вепрь с бедра у меня меч сорвал, медведь мне у колена потник укусил, лютый зверь вскочил ко мне на бедра и коня со мною поверг, и Бог соблюл меня невредимым. И с коня много падал, голову себе дважды разбивал, и руки, и ноги свои повреждал, не дорожа жизнью своей, не щадя головы своей».

Таким же умелым и бесстрашным он был в бою. Но такими качествами должен обладать и простой воин. Полководцу важнее наличие других качеств, которыми простому воину можно и не обладать. Это прежде всего умение почувствовать и понять внутреннее состояние битвы, когда еще чуть-чуть — и враг дрогнет. Ему было известно, что побеждает тот, кто до конца не падает духом. У тех, кто духом не пал, наступает момент, когда все начинает получаться, удары приобретают двойную силу.

Очень важно понять повадку противника, его замысел, тогда и действия его можно предугадать заранее. А если враг беспощаден и стремится к победе любой ценой, то надо быть готовым ответить ударом на удар. Другого, к сожалению, не дано.

Бесперывные войны с кочевниками приучили его действовать практически молниеносно. При появлении половецкой конницы выступать в поход следовало, не мешкая ни минуты, иначе угнаться за противником уже будет невозможно. Еще отец учил его, что кочевники быстры, а ты должен быть еще быстрее. Они хитры и коварны, а ты должен быть еще хитрее, иначе победы не видать. Действуя таким образом, он научился и защищать свои земли от нападения кочевников, и нагонять уходящего с добычей врага.

Но верным полководческим решениям предшествует анализ сложившейся ситуации, умение ее понять и сделать выигранный ход. И еще одно правило усвоил Владимир Мономах: действовать надо неожиданно для врага, заставляя его врасплох. А удар по врагу должен быть сильным, достигающим цели.

Многое зависело и от дружины, или, как мы сегодня говорим, команды, с которой идешь в бой. Если князь в бою готов отдать жизнь за дружину, то и дружина готова за него лечь костями в трудную минуту боя. Он знал в лицо почти каждого дружинника. Его спокойный, негромкий голос, умный взгляд вселяли уверенность.

Постепенно за Владимиром Мономахом закрепляется слава лучшего меча Руси. Мономах научился появляться неожиданно для врага в неудобное для него время. Интеллектуальное превосходство над врагом дает порой самые неожиданные результаты, являясь дополнительным преимуществом, способным перетянуть чашу весов в нужную сторону.

Но противостояние с половцами шло с переменным успехом, затягиваясь в бесконечную войну. После разгрома одних половецких орд возникали другие. А самые опытные и коварные половецкие ханы оставались недосягаемыми.

Чтобы победить кочевников, требовалось понимание не только их боевой тактики и манеры ведения боя, но и всего образа жизни. Надо было переиграть их стратегически. Владимир Мономах подметил одну очень важную особенность, влиявшую на успешность боевых действий половцев. Их основная ударная сила — конница не всегда находилась в одинаковой боевой готовности. Более всего она была опасна осенью, когда кони хорошо откормлены, упитаны, а главное — быстры и увертливы. В то же время зимой, особенно ближе к весне, из-за нехватки кормов их маневренность, подвижность, скорость резко падали. В этот период половецкая конница в значительной степени лишалась своего главного преимущества — неожиданности при нападении. В то же время уходить от погони им становилось труднее.

Теперь стратегия и тактика ведения боя против кочевников строилась с учетом знания этого важного обстоятельства. Военные кампании против половцев, которые возглавлял Владимир Мономах, отныне проводились зимой!

Если вначале инициатива ведения боевых действий всегда была в руках половцев, то отныне она перешла к русским дружинам. Фактор неожиданности работал уже на них. Избранная им стратегия войны против половцев — переход от пассивной обороны к нападению, причем на исконные половецкие вежи — изменила соотношение сил, позволила добиться перелома.

Когда началось первое зимнее наступление русских дружин на земли, занятые половцами, в их полевых вежах царило спокойствие — они и не подозревали о близости русских войск в февральскую стужу. Поэтому когда ведомые Владимиром Мономахом отряды появились у половецких станов, они встретили лишь незначительные разрозненные очаги сопротивления. Русские дружины увозили богатую добычу, освобождали пленных соплеменников, захватывали в полон половцев.

Выбранная Владимиром Мономахом стратегия ведения войны полностью себя оправдала. Не отсиживаться за крепостными стенами, не гнаться за уходящей половецкой конницей, как это было ранее, а мощно, планомерно, организованно наступать!

Никто из русских князей так не ценил боевой дух, царивший в войске, как Владимир Мономах. Первым он осознал и то влияние, которое способен оказать церковь для его поднятия. Еще при Святополке он предлагает в поход на половцев брать святой крест и священнослужителей, что подвигает воинов на мужество и бесстрашие. Он считал, что в этом случае поднять в поход людей гораздо проще. Но в своих замыслах он идет еще дальше, предвидя возможность крещения половцев, что может превратить сегодняшних врагов в будущих друзей. Чем истреблять друг друга в бесконечной, бессмысленной войне — лучше молиться одному Богу. Ведь именно по такому пути шла Византия, с помощью креста превращая противника в союзника.

Став великим князем, Владимир Мономах все активнее использует для поддержания боевого духа в войске священнослужителей. Более того, осадив половецкую столицу Шарукань и зная, что среди ее жителей немало русских, оказавшихся там по самым разным причинам, он впереди войска посылает одетых в ризы священнослужителей с крестами над головами. И это срабатывает, Шарукань без боя сдается на милость победителей.

Придавая большое значение христианской вере и в государственном строительстве, Владимир Мономах закладывает первый камень в основа-

ние не одной церкви и не одного храма Божьего. Он считает, что христианская вера может служить лучшей гарантией единства Руси. Особое значение он придавал увековечению чтимой на Руси памяти Бориса и Глеба, убиенных в княжеских междоусобицах, чья невинная кровь взывала к совести каждого. Заложение храма Бориса и Глеба было превращено им в общерусское действо и привлекло сотни людей из разных городов.

Он пытается переосмыслить прожитую жизнь. Написанное им «Поучение» — назидание тем, кто придет после него. Владимир Мономах, внушавший в бою страх врагам, до конца жизни остается верен принципам добра и справедливости: «Всего же более убогих не забывайте, но насколько можете по силам кормите и подавайте сироте и вдовицу оправдывайте сами, а не давайте сильным губить человека». Воистину, чтобы быть добрым, надо быть сильным.

Верит он и в то, что за добро воздастся: «Молод был и состарился, и не видел праведника покинутым, ни потомков его просящими хлеба».

Была и в его жизни любовь. Крепкое чувство связывало Владимира Мономаха с первой женой Гитой — английской принцессой, дочью короля Гарольда, убитого в знаменитой битве при Гастингсе. С первых и до последних дней совместной жизни, завершившейся с кончиной Гиты, они были верны друг другу. И умерла она, отправившись в поход с мужем, от которого он ее отговаривал, видя ее ухудшающееся здоровье. Но стремление Гиты быть рядом с ним оказалось сильнее.

С ее смертью ушло из жизни самое близкое и дорогое. Потом были еще две женитьбы — жизнь продолжалась. Но место первой любимой, с которой растили сыновей, делили опасности и невзгоды, занять не сумел никто.

Не сразу замирится Русь. Еще будут вспыхивать зловещие очаги междоусобиц, лишней раз напоминая, от чего удалось уйти, благодаря курсу на объединение Руси, выбранному Владимиром Мономахом. Великое дело объединения Руси было им и начато и в значительной степени завершено. А вместе с объединением и завершением планомерного разгрома половецких орд, а также с установлением с частью из них дружественных отношений покой пришел на русскую землю. Смерды могли отныне пахать поле, не опасаясь, что в любой момент могут появиться половецкие всадники, разорить дом и семью, увести в полон. Половцы вынуждены были откочевать подальше от границ Киевской Руси.

Теперь Владимир Мономах мог позволить себе отдохнуть от ратных дел. В своем «Поучении» он пишет, как любил заниматься повседневными хозяйскими делами. Входил он и в палату покойного отца и перечитывал

книги, которые тот в свое время читал, и черпал заложенную в них мудрость. Перечитывал Владимир Мономах оставшееся на столе после отца «Девгенево деяние», описывавшее жизнь древнегреческого богатыря Девгеня. Читал он и про русского богатыря Илью Муромца. Но особый интерес вызывали у него описания деяний великого Александра Македонского. Он пытался применить жизненный опыт великого полководца и его умение решать сложные стратегические вопросы. Ведь многие проблемы, в том числе управленческие, во все времена похожи. Эпохи, ситуации, люди меняются, а проблемы и технологии их решения остаются практически неизменными, как остается во многом неизменной и сама жизнь рода человеческого. Продолжают жить только идеи и дела.

Большое внимание Владимир Мономах уделял тем описаниям жизни Киевской Руси, которые создавались в монастырях. Во время первого похода вглубь половецкого поля он берет с собой игумена Даниила, поручая составить описание увиденного. Внимательно следит он и за «Повестью временных лет», создаваемой первым русским летописцем монахом Нестором. Не все, с его точки зрения, было отражено правильно. При описании событий сказывалось влияние Святополка и его людей. Ни словом не упоминается об ослеплении Василька, к которому был причастен Святополк, о его корыстолюбии и многих других событиях на Руси, участие в которых выставило князя в неприглядном свете.

Из Печерского монастыря летописание передается в Выдубицкий Михайловский монастырь игумену Сильвестру. События, происходившие на Руси, в летописи должны быть отражены правдиво — так, как они происходили на самом деле. Став великим князем Киевской Руси, Владимир Мономах создает новый свод законов «Устав Владимира Всеволодовича», к написанию которого привлекаются наиболее известные на Руси тысяцкие и бояре, писцы и знатоки греческих и русских законов. Устав был назван современниками «смердолюбием». В нем сквозила забота о тех, на ком держится русская земля.

Прослеживая жизненный путь Владимира Мономаха, мы еще раз убеждаемся в решающей роли того, что мы называем высоким индексом управленческой мысли. Если для Александра Македонского главным делом жизни стало создание первой и пока единственной всемирной империи на планете Земля, если для Петра I главным стало усиление могущества России и победоносная война со шведами, то главным делом Владимира Мономаха стали объединение Руси и победа над половцами.

В любом серьезном деле стратегического характера успеха, как правило, добивается тот, кто сумеет передумать противника, лучше понять

ситуацию, разработать четкую, ведущую к достижению цели стратегию, принять в решающие минуты наиболее верное управленческое решение.

Владимир Мономах умел передумать противника. Он нашел верный путь борьбы против половцев. Отказавшись от традиционных, издревле принятых на Руси способов ведения войны против кочевников, он перешел к стратегии упреждающей атаки на врага. Половцы же не смогли противопоставить русским дружинам стратегию, способную переломить ход борьбы в их пользу. Именно этот найденный Владимиром Мономахом путь стал тем ключом к достижению успеха, который позволил разбить опасного врага, обеспечил избавление Руси от постоянной угрозы неожиданных набегов.

В этом в полной мере проявился управленческий гений Владимира Мономаха. Он был из тех великих управленцев земли русской, которые на своем жизненном пути, совпавшем с очередным переломным этапом ее истории, сумел решить во все времена непростую задачу объединения Руси, превращения ее в жизнеспособное, могущественное государство. Потенциала могущества Руси, заложенного Владимиром Мономахом, хватило на долгие сто лет. И в том, что пришедшие после него правители растеряли и единство страны, и ее оборонную мощь, а значит способность противостоять натиску очередного хорошо организованного и коварного врага, не его вина.

За неэффективное управление всегда приходится платить дорогой ценой. И Русь на долгие годы погружается во тьму татаро-монгольского ига. Но она найдет в себе силы восстать из пепла. На этот раз новым центром притяжения и консолидации сил станет Москва.

Немало всякого за долгие столетия, прошедшие с тех пор, пришлось вынести России. Были и взлеты, и падения. Иван Грозный и нашествие польских рыцарей, Ажедимитрий и народное ополчение Минина и Пожарского, вернувшее независимость Руси.

Эстафета Владимира Мономаха была подхвачена Алексеем Романовым, заложившим основы самодержавной власти на Руси, Петром I, преобразовавшим страну и прорубившим «окно в Европу», Екатериной II, расширившей ее границы и превратившей Россию в одно из самых могущественных государств мира.

В XX в. Россия стала единственной в мире силой, сумевшей ценой невиданных по масштабу жертв и лишений, предельного напряжения сил не только остановить фашистскую Германию, но и добить врага в его собственном логове. В очередной раз на Руси была применена стратегия, впервые реализованная Владимиром Мономахом, а монолитное единство

новой многонациональной страны, завещанное им потомкам, стало одним из основных факторов, обеспечивших победу в схватке, оказавшей определяющее влияние на дальнейшие судьбы мира.

За прошедшие со времен княжения Владимира Мономаха годы человечество проделало большой путь. Неизмеримо выросли его возможности, появились технические средства, способные и сделать природу управляемой, и уничтожить ее. Изменился мир, изменились политические реалии.

Перед сегодняшней Россией, живущей в мире, перенасыщенном высокими технологиями, средствами массового уничтожения, ни на миг не прекращающегося соперничества с причудливым переплетением богатства и нищеты, силы и бессилия, добра и зла, новый вызов истории. Каким будет ответ на него?

Во многом он — в нашем прошлом. И здесь бесценна блестящая управленческая практика великих управленцев России, закладывавших основы ее могущества. Далеко не последнее место среди них принадлежит Владимиру Мономаху.

Развитие любого народа, государства, цивилизации происходит по своим особым закономерностям. Некоторые считают, что оно происходит по спирали. Вглядываясь в глубины человеческой истории, мы видим, как на месте отношений, основанных на праве сильного, возникают более сложные отношения, в основе которых — традиции и законы. Накапливаются ресурсы и потенциал, поднимаются государства и цивилизации, которым предстоит выдержать испытание временем.

Одни его выдерживают и крепнут, другие не выдерживают и вынуждены принять традиции и законы победителя. Либо начинать с нуля, когда опять в основе всего право сильного и формируются новые традиции и законы, которые в свою очередь жизнь будет проверять на прочность.

В том, что Русь выстояла и спустя тысячелетие уверенно смотрит в будущее, немалая заслуга Владимира Мономаха, его переданного потомкам умения не просто стратегически мыслить, а находить стратегические решения, ведущие к успеху в самых сложных и неблагоприятных поначалу ситуациях.

Сделанное Владимиром Мономахом для объединения и усиления Руси легло краеугольным камнем в фундамент зарождавшейся российской государственности, в укрепление могущества России.

Александр Невский



Проводя анализ управленческой практики человечества, мы все больше убеждаемся в том, что наряду со свершениями великих управленцев, оставшихся в его истории, не менее важная роль принадлежит этической стороне совершенного ими. Она — неотъемлемая часть того, что каждый из тех, кого мы отнесли к великим управленцам, оставил поколениям, пришедшим на смену, — их послание будущему.

Каждый из них по-своему понимал принцип эстафетности — один из основных принципов организации жизни на Земле, а значит и возникавших, а затем уходивших в прошлое систем управления народами и государствами.

Суть принципа эстафетности состоит в том, что неизбежно в человеческой жизни одно поколение приходит на смену другому, а ему на смену — следующее за ним. Остаются на века те народы и государства, те системы управления, которые передают от поколения к поколению традиции, память, внутреннюю культуру, принципы государственного и общественного устройства, технологии.

У каждого народа, сумевшего пронести свою идентичность (самобытность) через века благодаря передаваемой от поколения к поколению эстафете жизни, есть знаковые фигуры, олицетворяющие его глубинную суть.

Для древних евреев такой знаковой фигурой стал Моисей, выведший народ Израиля из египетского плена и составивший его завет, с единым для всех Богом. Для Древнего Рима такой фигурой стал Юлий Цезарь, основавший его государственность как институт императорской власти. Для монголов знаковой фигурой стал Чингисхан, создавший Великую монгольскую империю, покорившую практически весь мир. Для новой Германии такой фигурой стал Бисмарк, создавший германскую империю и утвердивший ее, как одно из могущественнейших государств XIX века. Практически у каждого народа есть знаковая фигура, с которой связана его идентичность, его суть, его дух.

Знаковыми фигурами в развитии мировой религии стали Иисус Христос и Магомет, в светской духовной жизни — Сократ, для формирования китайской культуры — Конфуций.

Знаковой фигурой для России стал Александр Невский, признанный народной памятью, российской государственностью и православной церковью.

Годы его жизни — с 1220 по 1263 г. — пришлось на самое тяжелое для Руси время, когда, по существу, решался вопрос, быть Руси или не быть — как народу, как государству.

Ход истории не раз ставил вопрос о самом существовании России. Последний раз такой вопрос был поставлен нападением фашистской Германии. Но никогда, пожалуй, этот вопрос не стоял с такой остротой, как во времена Александра Невского.

Вспомним XIII в. Войско Чингисхана, а затем Батыея прошло по Руси, покорив ее. Это не было случайным поражением. Созданные Чингисханом империя и войско превосходили тогдашнюю раздробленную государственность Руси и организацию ее войска по мощи и техническому оснащению, вобравшему в себя самые современные по тому времени технологии ведения боевых действий.

На тот момент не было в мире силы, способной противостоять татаро-монгольскому войску. Были разгромлены Китай и Хорезм, Иран и Афганистан, Индия и Кавказ, за которыми последовали многие другие страны тогдашнего мира. Объединенные войска стран Запада были разбиты, и только смерть главы монгольской империи Угедэя и необходимость в связи с этим возвращения татаро-монголов на родину спасла Западную Европу.

Реальной возможности сопротивления не было. Пример Козельска, Рязани, других городов Киевской Руси, поражения русского войска у реки Калки, а позднее у Сити показали, что военные действия против татаро-монголов были лишены смысла. Вынужденная платить дань Русь была бы потоплена в крови и как государственное образование окончательно стерта с лица земли. Всю Русь постигла бы участь Киевской Руси, прекратившей свое существование.

К тому же на Волге было создано новое государственное образование татаро-монголов — Золотая Орда. Географическая близость лишь усугубляла ситуацию.

Естественно возникавшее стремление начать борьбу, даже с превосходящим противником, можно было понять, но оно было лишено исторической перспективы. Если задуматься о последствиях, оно обрекало Русь как государство а русских как народ на неминуемую гибель, после которой возрождение страны становилось практически невозможным. Ни о каком будущем, которое может обеспечить принцип эстафетности, уже не могло быть и речи.

Отец Александра Невского и он сам, в числе очень немногих на Руси, а возможно и единственных в то время, это понимали.

Это важный, но не единственный фактор, характеризующий положение, в котором оказалась Русь к середине XIII в. Сравнительно меньше мы знаем о другой не менее серьезной опасности, которая угрожала Руси с Запада.

На XIII в. пришелся пик экспансии католической церкви против православия. В 1204 г. крестоносцами был взят штурмом и потоплен в крови Константинополь, что стало концом тогдашнего центра православного мира Византии. Были завоеваны и обращены в католическую веру Прибалтика и Финляндия. Серьезное сопротивление нашествию с Запада, осуществлявшемуся крестоносцами Ливонского (Тевтонского) и других рыцарских орденов, было оказано лишь Русью, сумевшей его остановить на многие годы.

Возглавил борьбу с крестоносцами и нанес им решающие поражения Александр Невский. В двух решающих битвах — на Неве в 1240 г. шведы, а в 1242 г. тевтонские рыцари и их союзники на Чудском озере — были разгромлены. Поражения были сокрушительными. Благодаря им реальную возможность вести борьбу с уступившими русским в сражениях крестоносцами получили коренные народы Прибалтики — эсты, ливы, емь и другие, сумела подняться Литва. Знаменитый Полярный поход 1256 г. Александра Невского освободил от ига крестоносцев юго-запад Финляндии.

Но не только это является заслугой Александра Невского. Он сумел сохранить Русь в это тяжелейшее время, удержав ее от бессмысленной, не имевшей никаких шансов на успех борьбы с татаро-монголами, установив с Золотой Ордой дипломатические отношения, насколько это было возможно в том положении, в котором находилась тогдашняя Русь.

Да, это было унижительным. Но это была единственная реальная возможность сберечь генофонд нации для последующего возрождения и сохранить возможность для возрождения российской государственности.

И еще один важный момент мы должны отметить. Между татаро-монголами и крестоносцами была существенная разница. И те, и другие в случае завоевания русских, да и любых других, земель несли гибель большинству населения и разрушение городам и деревням. Но если крестоносцы несли к тому же насильственное отрешение от православной веры отцов, то татаро-монголы к вере покоренных народов относились уважительно. Священнослужители и монастыри даже не облагались данью! Это было заложено в яссе — своде законов Чингисхана, по которым татаро-монголы жили.

В изданном в то время ханском ярлыке говорилось: «А что закон их (русских), и в законе их церкви, и монастыри, и часовни их, ни в чем да не вредят их, не хулят, а кто учнет веру хулити или осуждати, и тот человек не извинится ни чим же и умрет злою смертью».

Татаро-монголы посягали на тело, но не посягали на душу народа! А значит, оставалась возможность его сохранения! Это понимал Александр Невский и это легло в основу выбора, который был им сделан. Из двух зол приходилось выбирать наименьшее. Это был тяжелый, унижительный выбор. Но слава Богу, что судьба его предоставила.

Обращаясь к недавней истории, можно провести параллель между поражением Руси в XIII в. от татаро-монголов и поражением Японии во Второй мировой войне от стран антигитлеровской коалиции, и прежде всего от США, сбросивших на Хиросиму и Нагасаки атомные бомбы, защиты от которых у тогдашней Японии не было. Но отчаянное сопротивление, оказанное японцами, позволило им, признав поражение, сохранить свою национальную идентичность, душу народа. Был сохранен император Хирохито, являвшийся согласно религиозным убеждениям японцев живым богом на Земле. Вспомним бесславный конец двух других вождей фашистской коалиции Гитлера и Муссолини.

Потерпевшие тяжелое и унижительное военное поражение японцы имели основание сказать: «Мы проиграли войну, но не проиграли себя».

В том, что удалось сделать для сохранения Руси, не меньшая, если не большая заслуга Александра Невского перед Русью того времени и последующих времен.

До сегодняшнего дня ведутся споры о той роли, которую он сыграл в судьбах России. Диапазон высказываемых мнений велик: от признания его подвижнического подвига и причисления к лику святых до обвинений в предательстве. Начало этим прямо противоположным точкам зрения положили события середины XIII в. в Новгороде. На стороне противников оказались его родные братья Андрей и Ярослав и сын Василий, что говорит о серьезности возникшего противостояния.

Так бывало не раз в истории человечества, когда путь развития народа, государства или человечества в целом открывается одному, которому, отстаивая свое видение развития событий, приходилось идти против многих, порой против всех. И только будущее подтверждало его правоту. Это тяжелый крест, но благодарный.

Так произошло и с Александром Невским. Не окажись его в то тяжелейшее для Руси время и не сделай он все для того, чтобы она смогла востать из разрухи в будущем, была ли бы сегодня Россия?

И его потомки, вставшие через поколения у руля одной из могущественнейших стран современного мира, воздали должное вкладу, который он внес в то, чтобы Россия была.

Праправнук Александра Невского Дмитрий Донской в 1380 г., идя на решающую битву с татаро-монголами, которая стала возможной во многом благодаря мудрой и подвижнической политике его прапрадеда, в молитве поминал своего великого предка: «Владыко Господи человеколюбче!... помози ми, яко прадеду... великому князю Александру!» Эти слова дошли до нас благодаря «Сказанию о Мамаевом побоище».

Почти триста лет спустя после его смерти, в 1547 г., царь Иван Грозный на церковном (Стоглавом) соборе предложит канонизировать Александра Невского, и он будет канонизирован.

Петр I, победивший в Северной войне шведов, объявит Александра Невского небесным покровителем Санкт-Петербурга и перевезет его мощи в северную столицу.

Иосиф Сталин во время Великой Отечественной войны с фашистской Германией вернет из забвения образ забытого в советской России великого русского князя и сделает его символом борьбы с немецкими захватчиками.

Спустя почти восемь столетий — немалый срок для тысячелетней Руси — Александр Невский предстает перед нами ее спасителем благодаря воинскому мужеству и мудрости, а главное — подвижническому подвигу которого Россия и по сей день — одна из ведущих стран современного мира.

Отправляясь в последний раз, чтобы отстаивать интересы Руси в Золотой Орде и предвидя собственную гибель, обращаясь к оставшимся, он сказал: «Служите сынове моему, аky самому мне, всемъ животом своим». Это были его прощальные слова перед дорогой в бессмертие. За возможность сохранить будущее для Руси ему пришлось пройти через неверие даже самых близких людей и заплатить собственной жизнью.

Но наша задача не в том, чтобы давать этическую или какую-либо другую оценку жизни и деятельности Александра Невского — они даны многими поколениями русских людей и россиян других национальностей многонациональной России.

Наша задача — анализ управленческой деятельности одного из самых значительных ее управленцев. В этом плане, наряду с прочими чертами личности Александра Невского, благодаря которым он стал национальным лидером и внес значительный вклад в становление Руси, мы должны отметить высокий индекс управленческой мысли, которым он обладал и без которого совершенное им вряд ли стало бы возможным.

С детства Александр Невский любил книги и сохранил эту любовь и в зрелые годы, несмотря на образ жизни воина и государственного деятеля, который он вел. Любовь к книгам была передана ему отцом. Из книг он черпал знания и управленческий опыт предшествовавших поколений, узнавая многое. Благодаря им он впоследствии мог на равных вести богословские споры с посланниками папы римского (кардиналами), отстаивая собственное видение религиозного пути Руси. Благодаря книгам он был знаком с жизнью и деятельностью Александра Македонского и, по всей видимости, многому у него научился, как можно судить по его собственным делам и битвам.

Многое ему дало тесное общение с отцом — одним из наиболее значительных управленцев своего времени, сумевшим передать сыну свое понимание пути Руси в то нелегкое время. К сожалению, самому Александру Невскому по отношению к своему сыну Василию сделать этого не удалось.

С детских лет он присутствовал при решении дел государственной важности, а в 16 лет стал князем-наместником в одном из крупнейших и влиятельнейших городов тогдашней Руси — Новгороде.

Лидера, даже обладающего такими качествами, как воинское мужество, умение повести за собой и др., нет без обладания собственным видением сложившейся управленческой ситуации и умения найти пути решения самой сложной проблемы, возникающей в его управленческой практике. А таких сверхсложных проблем в управленческой деятельности Александра Невского оказалось с избытком.

Главную составляющую решения проблемы, стоящей перед управленцем, сегодня принято называть ключевым фактором успеха. Он обладал важным для управленца умением увидеть ключевой фактор успеха в самой сложной и разноплановой управленческой ситуации.

Вспомним состоявшуюся в 1240 г. битву со шведами. Александру Невскому удалось «передумать» противника, навязав ему собственный сценарий сражения. Начиная с того, что, получив информацию о предстоящем соединении шведов и отрядов Тевтонского ордена, он принимает решение нанести упреждающий удар. Александр совершает неожиданный для противника молниеносный бросок навстречу шведскому войску и разбивает его на Неве. Если бы противнику удалось объединиться, битва оказалась бы более кровопролитной, а исход ее — менее предсказуемым.

Победа в битве на Чудском озере также не в последнюю очередь была завоевана благодаря управленческой мысли Александра Невского и тому, что он сумел «передумать» врага, найдя стратегически верный ключевой фактор успеха.

Тевтонские рыцари в бою применяли тактику «свиньи». Их боевые порядки, вооруженные рыцарскими доспехами, вклинивались в ряды противника, и никто не мог противостоять им в открытом бою.

Понимая это, Александр Невский построил русские отряды так, что «слину немецкой «свиньи» противостояли пешие воины, которые не имели реальных шансов остановить продвижение боевых порядков тевтонцев. Это было им учтено. И когда тевтонцы смяли ряды пеших воинов, перед ними оказался крутой, поросший лесом обрыв. Тогда двинулись вперед, засоряя в тыл неповоротливым, облаченным в тяжелые доспехи немецким рыцарям, фланговые и находившиеся в засаде отряды русских воинов.

Разгром тевтонцев и их ранее неизменно приносившей победу тактики был полным. Немцы обратились в бегство, значительная часть их была занесена на лед Чудского озера, который, не выдержав их веса, проломился, увлекая с собой на дно непобедимых ранее тевтонцев. На долгие годы продвижение крестоносцев на Восток было приостановлено.

Княжение Александра Невского в Новгороде началось в 1236 г. К этому моменту в 1223 г. уже состоялась битва при Калке, где русская рать впервые была разгромлена татаро-монголами, а многие города и поселения практически стерты с лица земли. А вскоре в 1237 г. Руси предстояло пережить еще более жестокое нашествие Батые. Но Новгород в числе очень немногих русских городов останется нетронутым, хотя до него оставалось всего 100 километров. Это уже позднее татаро-монголы доберутся и до него.

Юный князь отдает распоряжение укрепить границы новгородской земли, для чего строится город-крепость на реке Шелони и заключается военный союз с угро-финами. Пополняется дружина.

Эти действия оказались весьма своевременными. Видя тяжелейшее положение, в котором находилась Русь после нашествия Батые, Тевтонский орден в июне 1238 г. заключает военный союз с Данией для нападения на Новгород. Логика нападавших проста — едва уцелевший, ослабленный народ должен стать легкой добычей. Вскоре к немцам и датчанам присоединились шведы. На поход против Руси было получено благословение папы римского. Для непосредственной организации нового крестового похода был отправлен в Прибалтику папский легат Вильгельм Моденский.

Организаторами нового крестового похода давно велась, к сожалению небезуспешная, работа по вербовке союзников в Пскове и Новгороде. Сторонниками прозападной ориентации Руси неоднократно предпринимались попытки выступить в поддержку немцев, с которыми был заключен союз, а в 1232 г. была даже предпринята неудачная попытка переворота.

Это позволяет лучше представить непростую ситуацию, с которой пришлось столкнуться юному князю, и лучше понять причины сложившихся непростых отношений между князем-наместником и новгородцами.

Новгород в первой половине XIII в. был самостоятельным городом-государством и, по существу, боярской республикой. К началу XIII в. его зависимость от Киева ослабела, и Новгород практически получил право приглашать к себе на княжение князя-наместника из любого города Руси в основном для защиты своих земель и ведения военных действий.

Глава исполнительной власти — посадник ежегодно избирался новгородским вече. Оно назначало номинального главу государства — архиепископа и воеводу народного ополчения — тысяцкого. Бояре обладали правом изгонять князя. Среди бояр единства не было. Часть из них стояла за смоленского князя, часть — за суздальского, часть — за немцев. К тому же у различных группировок бояр были различные экономические интересы.

Чтобы княжить в таких условиях, необходимо было обладать немалым искусством государственного управления. Здесь Александру Невскому пригодились полученные еще в детстве от отца уроки.

Ярослав Всеволодович готовил сына к управленческой деятельности. С малых лет, а точнее с восьми, он присутствовал на новгородском вече, на княжеских советах, постигая сложную науку управления человеческими отношениями, сталкиваясь с интригами, обучаясь находить компромиссные решения тогда, когда это было необходимо.

Еще с того времени закладывалось в нем осознание того, что побеждать надо, прежде всего, не силой, а разумом — силой управленческой мысли. В 14 лет он принял участие в битве под Дерптом (Юрьевым) у берега реки Эмайгы против ордена меченосцев, в которой враг был разгромлен, а рыцари загнаны на лед, который под ними провалился.

Полученные Александром Невским уроки не пропали даром.

Мы должны отметить его важное для каждого управленца умение своевременно получать необходимую информацию и, исходя из нее, принимать верные управленческие решения. Когда в 1240 г. началась тройственная немецко-датско-шведская агрессия, поддержанная папой римским, Александр Невский был вовремя осведомлен о перемещении противника. Сторожевые дозоры, своевременно выставленные новгородским князем, засекали направлявшиеся на соединение с немцами шведские отряды.

Решение Александром Невским было принято мгновенно — упредить врага, не дав ему объединить свои силы. Он не стал ждать, пока соберется народное ополчение или подоспеет помощь из Владимира, где княжил его отец, а направил свою дружину к берегам Невы, преодолев за день около 150 км. Причем это сумели сделать не только конные воины, но и пешие. По всей видимости, они прибыли к месту боя по воде.

Чтобы получать своевременную и точную информацию о противнике, по распоряжению Александра Невского за шведами велось постоянное наблюдение. Его вел ижорский старшина Пелтусий, которому удалось точно установить все пункты расположения шведского войска. Эти данные были переданы подоспевшему князю.

Шведы не ждали появления русской дружины, которая неожиданно ударила в центр спящего шведского стана. Эффект неожиданности уравнял силы, ведь, по данным очевидцев, численность шведских войск почти в четыре раза превосходила дружину Александра Невского (5000 против 1300–1400). Битва была отчаянная. Следует отметить личное мужество князя. Он воевал впереди русской конницы. Более того, ворвавшись в ряды шведов, поразил копьем полководца, возглавлявшего шведское войско, — знаменитого ярла Биргера, в свое время основавшего Стокгольм. Как сообщает летописец, князь «возложил Биргеру печать на лице острым своим копием».

Стремительная атака русских увенчалась успехом. Как сообщает летописец, к ночи шведы «посрамлении отъидоша». Убито или ранено в бою было «множество много». Русская дружина готовилась к новому бою с утра, но предводители шведов предпочли покинуть поле боя. Это была блестящая победа молодого новгородского князя.

Можно провести параллель с Александром Македонским, жизнеописанием которого зачитывался Александр Невский. Его излюбленным приемом при ведении боевых действий был принцип «двойной неожиданности», позволявший заставить противника врасплох. Александр Македонский лично вел свои войска в бой, а бегство с поля боя Дария, к которому он пробился, чтобы сразиться в открытом бою, привело к разгрому армии персов. Напомним, что и Александр Македонский получил всю полноту власти в двадцать лет.

Сравним отношение к предстоящему сражению предводителя шведов Биргера и Александра Невского. Биргер, вторгшись в пределы новгородской земли, похвалялся: «Аще можещи противитися мне, то се есмь уже zde, пленяя твою землю». Александр Невский, получивши известие о вторжении шведов, обратился к дружине со словами: «Не в силе Бог, а в правде!.. Не убоимся множества ратных, яко с нами Бог!»

Не в силе Бог, а в правде! Вот с чем он шел на бой. Значение этой отнюдь не самой значительной битвы (по числу сражавшихся в ней) трудно переоценить. Еще лежавшая в руинах Русь сумела успешно противостоять крестоносному воинству, взявшему в свое время штурмом и потопившему в крови древний Иерусалим, а совсем недавно разгромившему Византию, предав огню и разрушению ее столицу Константинополь.

Невская битва стала лишь прологом к противостоянию с крестоносцами, стремившимися навязать по воле папы римского православной Руси католическую веру. В 1239 г. наступление на Русь началось со стороны Ливонии. С крестоносцами шел сын перебежавшего к немцам псковского князя, который «подарил» епископу Дерптскому «Псковское королевство». Псков сдался немцам. И вовсе не потому, что не было возможности его защищать, а потому, что таково было решение посадника-изменника Твердилы Ивановича, который, по словам летописца, «сам начал владеть Псковом с немцами». Сдача Пскова серьезно осложнила положение Новгорода и всей начинавшей подниматься с колен Руси.

Видя всю сложность положения и понимая, что добиться успеха можно, лишь имея необходимые средства и единое, не раздробленное противоположными интересами управление, Александр Невский обратился к новгородцам с предложением собрать средства, необходимые для ведения боевых действий, и предоставить ему на время ведения войны всю необходимую полноту власти. Только при таких условиях можно было, по его мнению, рассчитывать на успех.

Естественно, что новгородские бояре ни деньгами, ни властью делиться не собирались. А тем более уступать ее. Тогда он в конце 1240 г. принимает решение покинуть Новгород.

Но ситуация продолжала ухудшаться. В начале 1241 г. войском Батыя был взят и разгромлен Киев, с запада продолжали наступление немцы, торговля была подорвана. Новгородцы принимают решение согласиться на условия, выдвинутые Александром Невским.

И он начинает отвоевывать у немцев захваченные ими земли.

Здесь важно обратить внимание на его управленческое мастерство. Вместо того чтобы сразу приступить к осаде Пскова, он принимает решение ее подготовить, ослабив предварительно немецкие позиции, а чтобы снизить степень риска — ударить по более слабому звену плацдарма Тевтонского ордена.

Не дожидаясь военной помощи отцовской дружины и других русских отрядов, он принимает решение молниеносно ударить по Копорью, применив уже использованный им в Невской битве принцип неожиданного удара.

Немцы, не ждавшие столь стремительного развития событий, были разбиты, Копорье было взято русскими войсками. По этому поводу летопись сообщает, что Александр Невский «разорил город до основания, а самих немцев избил, а иных привел с собой в Новгород».

К этому времени на помощь подоспела владимирско-суздальская рать — 20 тысяч воинов. В марте 1242 г. принимается решение об осаде Пскова. И опять действия новгородского князя были неожиданными для противника, а жители Пскова сами открыли ворота русскому войску. Псков был освобожден.

В апреле состоялось знаменитое сражение с тевтонцами на Чудском озере, о котором мы уже говорили и которое на долгие годы положило конец агрессии крестоносцев с запада.

Благодаря Александру Невскому в самый тяжелый период своей истории Русь сумела выстоять в борьбе с врагом, который стремился не только к завоеванию русских земель, но и к духовному порабощению Руси.

В заключенном в 1243 г. мирном договоре между Новгородом и Ливонским (Тевтонским) орденом немцы полностью признали свое поражение: «Что есмы вошли Водь, Лугу, Пльсков, Лотьголу мечом, того ся всего отступаем». Это перечисление новгородских земель, на которые тевтонцы больше не посягали.

Договор сохранял свою силу вплоть до второй половины XVI в.

Была ли у Александра Невского стратегия и насколько согласовывались с этой стратегией его действия и решения? Ответ на этот вопрос мы получаем уже из анализа его военных действий против крестоносцев и его победы в борьбе с ними. Это была стратегия, которая позволила Руси получить реальный шанс сохранить свою национальную идентичность, государственность и народ.

Но, говоря об Александре Невском как об одном из ее самых значительных управленцев, ставшем знаковой фигурой для последующих поколений и остающемся таковым по сей день, мы вправе говорить о его умении стратегически мыслить в рамках не только одной битвы, но и в рамках всей военной кампании.

Если на первом этапе своей блистательной деятельности управленца он сказал «Не в силе Бог, а в правде!», то на последующих этапах он мог с полным основанием сказать: «Не в противостоянии Бог, а в созидании!» В созидании будущего Руси, а точнее в создании самой возможности такого созидания, которому была посвящена вся его дальнейшая жизнь.

Выше мы проводили параллель между Александром Невским и Александром Македонским. Если бы русский князь располагал военным

потенциалом, который имел в своем распоряжении великий полководец древности, то, возможно, и он стал бы фигурой масштаба Александра Македонского в мировой истории. Но ему довелось действовать в стране, покоренной превосходящей силой, вести борьбу против которой было бессмысленно, потому что единственным возможным ее исходом могла стать только гибель нации. Ни о каком будущем для Руси тогда не могло бы быть и речи.

До 1246 г. ведение восточной политики взял на себя великий князь Владимирский Ярослав Всеволодович — отец Александра Невского. Будучи опытным государственным деятелем, он понимал, что на этом этапе российской истории речь могла идти только о выживании нации и ее государственности. И все делал для того, чтобы любой ценой отвести от Руси многие беды, которыми было чревато татаро-монгольское иго. Не зря летописцы, не очень хорошо отзывавшиеся о его деятельности в роли великого князя, высоко ценили проводимую им восточную политику: «положил душу за други своя и за землю Руськую».

Но в 1246 г. он был приглашен в Каракорум — столицу монгольской империи и там отравлен — «зельем умориша». Ответственность за дальнейшую судьбу Руси на главном ее направлении — выстраивании отношений с татаро-монголами — легла на плечи Александра Невского.

Батый хотел отдать ярлык на княжение брату Александра Невского престарелому Святославу Всеволодовичу. Но ставка великого хана в Каракоруме воспротивилась этому назначению, и в Каракорум были приглашены Александр и его брат Андрей. Княжение на Руси было поделено между ними. Андрею было отдано Владимиро-Суздальское княжество, все остальное получил Александр.

Более тесные связи ему удалось установить с Сараем — столицей Золотой Орды, в которой властвовал Батый. Отношениям с Золотой Ордой он придавал большее значение. С Сартаком, сыном Батыя, у него установились дружеские отношения. Но не Сартак склонил Александра Невского к вере своих отцов, а Александр Невский Сартака — к христианской вере. И когда после смерти Батыя власть в Золотой Орде перешла к Сартаку, именно приверженность христианской религии стала причиной его гибели. Согласно Л. Н. Гумилеву Сартак заявил своему дяде Берке: «Ты мусульманин, я же держусь веры христианской; видеть лицо мусульманское для меня несчастье». Через несколько дней он был отравлен.

Вскоре вся власть на Руси сосредоточилась в руках Александра Невского. Он, как и отец, понимал, что главное для Руси — выжить и сохраниться для будущего. Но это понимали немногие, а полностью разделить

его взгляды не сумел никто из современников, даже, как уже говорилось, родные братья и сын.

Если во время войны с крестоносцами Александру оказывало поддержку большинство населения Новгорода, то дальнейший жизненный путь ему предстояло пройти практически в полном одиночестве, без надежды не только на благодарность, но и на простое человеческое понимание.

Максим Горький в стихотворении «Буревестник» писал: «Безумству храбрых поем мы песню». Но что мог позволить себе поэт, не мог позволить себе государственный деятель, осознававший весь трагизм сложившейся ситуации и сделавший ставку на будущее Руси.

Безумно храбрым быть проще. А взвалить на свои плечи ответственность за судьбу целого народа и вести ожесточенную борьбу за его спасение, даже вопреки мнению большинства, под силу очень немногим.

Храбрым может быть почти любой, во всяком случае, многие. Человеческая мудрость приходит позднее и далеко не ко всем. Мудростью государственного деятеля, способного понять глубинный ход всей человеческой истории, становились единицы. Именно такая глубинная мудрость — в основе по настоящему великих свершений человечества. Именно такая глубинная мудрость — в подвиге Иисуса Христа, принявшего мученическую смерть во имя искупления грехов рода человеческого.

Александру Невскому предстояло одиночество при жизни и мученическая кончина во имя будущего Руси.

Но умение управленца стратегически мыслить характеризует не только наличие стратегии в действиях, но и, что не менее важно, умение эту стратегию реализовать, добиться достижения поставленной цели.

Получив ярлык на княжение во Владимире и изгнав наследовавшего княжеский престол престарелого Святослава Всеволодовича, брат Александра Андрей начинает борьбу против татаро-монголов. Впоследствии он скажет: «Лучше мне бежать в чужую землю, чем дружиться с татарами и служить им».

Да, его вполне можно понять и даже принять его сторону, если забыть о стратегической задаче, стоявшей тогда перед Русью, — выжить, об ответственности перед будущим своей земли.

Андрей заключает направленное против Золотой Орды соглашение с Даниилом Романовичем Галицким и братом Ярославом, княжившим в Твери. Более того, он объявляет о направленном против татаро-монголов союзе с Ливонским орденом, шведами и поляками.

Результатом этих, с одной стороны, понятных, а с другой — лишенных реального смысла действий стало направление Сараем двух карательных отрядов под предводительством Неврюя и Куремсы. Одного во Владимирское княжество, другого в Галицко-Волынское, где княжил Данила Галицкий.

И опять Русь была потоплена в крови. Как сообщает летопись, татаро-монгольское войско «рассунушася по земле... и людей безчисла (в плен) поведоша, да конь и скота, и много зла створше отъидоша». А Андрей, действия которого привели к трагедии для многих простых людей, бежал с семьей за границу. Ему, как говорится, было проще. Впоследствии он в 1257 г. возвратился «под руку» Александра Невского, был им прощен и направлен на княжение в Суздаль.

Другой брат, Ярослав, бежал на Ладогу и начал борьбу против Александра, восстановив против него новгородских бояр. Княживший в Новгороде сын Александра Василий был изгнан. Действия Ярослава привели к ослаблению Новгорода, чем не преминули воспользоваться шведы, возобновившие военные действия. В 1256 г. шведское войско высадилось в районе Нарвы и начало возводить на берегу реки крепость для организации наступления на новгородские земли.

И снова Александру Невскому пришлось вмешаться. Путем переговоров он восстановил на княжеском престоле Новгорода Василия и направил войско к Новгороду.

Этого оказалось достаточно, чтобы шведы бежали! Слишком свежо было в их памяти поражение в Невской битве.

Но Александр Невский на этом не остановился. Чтобы предупредить будущие агрессивные вылазки шведов, им был предпринят поход на Копорье и далее, что привело к освобождению от шведов юго-западной Финляндии. Этот поход, проходивший в трудных условиях северной зимы, вошел в историю под названием Полярного. Во время этого похода русское войско прошло через всю Финляндию.

Папа римский сетовал, что русское войско «многих возрожденных благодатью священного источника, прискорбным образом привлекло на свою сторону, восстановило, к несчастью, в языческих обычаях».

От тактики защиты и обороны своих позиций Александр Невский перешел к наступательной, предупреждающей саму возможность будущей агрессии. Он не противопоставлял себя Западу, но любой союз должен быть взаимовыгодным и добровольным.

Так, после 1250 г. установились добрососедские отношения с норвежским королем Хаконом IV, несмотря на то, что норвежцы участвовали

в Невской битве на стороне шведов. Речь даже шла о браке сына Александра Невского Василия с дочерью Хакона IV Кристиной. В 1251 г. был подписан первый русско-норвежский договор о границе между двумя странами, сохранявший силу вплоть до середины XVI в.

После смерти в 1256 г. Батыея, а в 1257 г. его сына Сартака, с которым у Александра Невского установились дружеские отношения, политика татаро-монголов по отношению к Руси ужесточилась. Дань с «русского улуса» должна была теперь доставляться не в Золотую Орду, а непосредственно в столицу империи. Великий хан Менкге прислал на Русь своего родственника Китата для переписи населения и установления дани для каждого, включая земли Северной Руси, до которых в 1238 г. не дошел Батый.

Сбор дани осуществляли чиновники-баскаки. Началось также формирование военного баскаческого войска, которое набиралось и управлялось, минуя русского князя. Добавлялась обязанность русского князя служить своими войсками хану, т. е. участвовать в военных действиях татаро-монголов. Но, по всей видимости, Александру Невскому удалось этого избежать.

Таким образом, оккупация татаро-монголов была распространена на все русские земли и приняла более жесткие формы.

Но Александр Невский, как никто другой, понимал, что реальной возможности для сопротивления не было! Это стало новым суровым испытанием для избранной им стратегии на сохранение Руси. Ни собственное самолюбие, по которому был нанесен весьма ощутимый удар, ни унижение были не в счет.

Речь шла о достаточно жестоких формах продолжительной оккупации страны. Впоследствии сбор дани был передан купцам-мусульманам («бесерменам», как их стали называть в народе), чья алчность не знала разумных границ. А поскольку они чувствовали за собой поддержку Великого хана, то безжалостно разоряли и крестьян и горожан, продавая за недоимки в рабство целыми семьями. Приток русских на невольничьи рынки увеличился.

Ухудшилось и отношение к религии. Так, летописец отмечает, что в 1261 г. на Русь прибыл бесермен Котлубей «злой сый, ... творящее людям великую досаду и святым церквам поругася».

Ситуация складывалась очень тяжелая. Особенно тяжелой она была для Александра Невского, обеспокоенного не столько собственной судьбой, сколько судьбами тех малых земли русской, за которых он считал себя в ответе.

Никто не мог упрекнуть его в трусости — это неоднократно он доказывал на поле боя. Никто не мог его упрекнуть в безразличии к судьбам

Руси — это он доказал всей своей жизнью. Ему приходилось отказываться от многого, идти против всех, встречая непонимание и противодействие даже самых близких людей.

Это какое же мужество и убежденность в своей правоте надо было иметь, чтобы выстоять?

Как и его отец Ярослав Всеволодович, которому также часто приходилось бывать в Монголии и Золотой Орде, Александр Невский видел военную мощь Чингизидов, а также — что значило много больше, чем численность войска и вооружение — высокую степень и эффективность их организации. Ничего хотя бы близкого по военному потенциалу тогдашняя Русь противопоставить не могла.

Вспомним Плано Карпини — посланца папы римского, бывавшего неоднократно в Монголии и хорошо знавшего военную мощь войска Чингисхана, который отмечал: «Татары воюют, применяя больше стратегию, чем грубую силу». Он писал: «Ни одно королевство, ни одна провинция не в состоянии выдержать натиск татар», а также о том, что у них «много солдат, вооруженных крепкими луками, арбалетами и артиллерией, которой татары наводят ужас». Он говорил также о булавах из хорошего железа, топорах с длинными рукоятками, закаленных стальных наконечниках стрел, хороших шлемах, надежных доспехах и конях.

Другой очевидец, Томас де Спалато, писал: «Ни один народ в мире не способен был, особенно в столкновениях в открытом поле, победить такого врага, как монголы, благодаря личной храбрости или знаниям искусства ведения войны».

Император Фридрих II, обращаясь за помощью к королю Англии, писал: «Прежде они были защищены кожей и латами из железных пластин, а теперь на них более изящные и практичные доспехи, взятые в качестве трофеев у христиан, так что к нашему стыду и горю, они будут убивать нас, пользуясь нашим же оружием».

Как видим, и у Ярослава Всеволодовича, и у Александра Невского были все основания для проведения той политики и той стратегической линии, которая была ими избрана по отношению к татаро-монголам.

Чингисхану и его преемникам удалось создать военный потенциал, значительно превосходивший по своим возможностям все, что имел тогда современный мир. Полученное ими тогда превосходство, можно, пожалуй, сравнить лишь с тем, которое получили в 1945 г. американцы, создавшие атомное оружие и сбросившие атомные бомбы на японские города Хиросиму и Нагасаки.

Именно поэтому татаро-монголам удалось покорить практически весь мир: Китай, Индию, всю Среднюю Азию, Персию, Афганистан, Закавказье.

казье, Русь, Сирию, Месопотамию, покорить турок-сельджуков. Ими были покорены польские княжества, Силезия, Моравия, Молдавия, Венгрия, они дошли до Австрии и Адриатики. Они направляли грозные письма папе римскому, в то время самому могущественному в Европе, стремившемуся распространить католичество на весь мир.

Чингисхан и его преемники Чингизиды покорили все, куда им удалось добраться, и во всем современном им мире не было силы, способной противостоять их могуществу. Но самая тяжелая участь постигла тех, кто географически был ближе всех, и прежде всего Русь. Ведь Золотая Орда располагалась на Волге.

Представим себе на минуту, как пошло бы развитие событий на Руси, если бы под тяжестью всего того, что несло татаро-монгольское иго, дрогнул Александр Невский. И взялся бы за меч, как позволили себе это сделать без реальных шансов на успех многие, даже из числа самых близких ему людей.

Русь была бы окончательно поработена, а оставшиеся в живых влачили бы еще более жалкое существование, беспрекословно выполняя волю своих поработителей. Городские укрепления, как это было сделано в русских городах, восставших ранее, были бы скрыты, оставляя беззащитными их жителей. Такова была судьба всех восстававших, альтернативы которой не было.

Если бы дрогнул он, уцелела бы Русь? Ведь Киевская Русь, как самостоятельное государственное образование к этому моменту существовать уже перестала, и, как показало время, навсегда.

Для Александра Невского это была его Голгофа. Но решение было им принято бесповоротно. Мы можем только догадываться, какой ценой далось это решение. Но оно было им принято и принято раз и навсегда.

Это была ситуация, противодействие в которой означало гибель. Нет, не собственную. На это он мог бы пойти без колебания и шел не раз в своей жизни. Оно означало гибель и предательство будущего, самой возможности возрождения Руси. Ведь несмотря ни на что, оставалась надежда на время, которое может изменить судьбу Руси. Но если бы он взялся за меч, такая возможность могла бы уже не представиться вовсе.

Будь благодарна, Русь, своему великому сыну и заступнику!

Когда началась перепись населения в Новгороде, означавшая ужесточение существующего режима татаро-монголов, начались волнения. Недовольных можно было понять. Новгородский летописец писал: «приде весть

из Руси зла: хотят татарове тамги и десятины на Новгороде». Тамга — это торговая пошлина, а десятина — десятая часть всех остальных доходов. За всю свою историю Новгород не знал такого унижения.

Бунт новгородцев, к которому примкнул сын Александра Невского Василий, продолжался год. Когда приблизилась грань, за которой последствия сопротивления становились необратимыми, Александр Невский направился к Новгороду вместе с ордынскими послами.

Василий при приближении отца бежал в Псков. Александра Невского в Новгороде встретила гробовая тишина. Когда ордынский посол зачитал требования Великого хана на новгородском вече, реакция новгородцев была такова. Послам были переданы для хана богатые дары, а им самим предложили «с миром» убраться восвояси — платить хану дань новгородцы отказались.

Это был открытый вызов, грозивший гибелью многих тысяч новгородцев, как это было в других городах Руси. А дань пришлось бы все равно платить, возможно, еще более тяжкую.

Только один Господь знает, какой ценой удалось Александру Невскому предотвратить неминуемую беду. Но Новгород был спасен, карательной акции не последовало! Крупнейший центр торговли и ремесла Древней Руси был сохранен.

Но после того как татарские послы удалились, в город вошло войско Александра Невского. В Пскове был схвачен и арестован Василий. В Новгороде началось следствие и суд. В первую очередь тяжелая кара постигла тех, кто «князя Василья на зло повел»: «овому носа урезаша, а иному очи выймаша».

И все же это было не поголовное истребление населения, которое ожидало взбунтовавшийся город в случае прихода карательного отряда татаро-моноголов. За спасение пришлось заплатить свою цену. Но главное, чем был озабочен князь, — не допустить самоубийственного неповиновения в будущем. Ведь во второй раз спасти город вряд ли удастся. Эти показательные казни должны были предупредить будущие волнения.

Подчеркиваем, если бы была хоть какая-нибудь надежда на успех, действия новгородцев можно было бы понять и, может быть, даже гордиться их мужеством. Но на самом деле оно лишь вело к гибели и утрате надежды на будущее, кроме которой в тот момент на Руси ничего не оставалось.

Новгород успокоился не сразу. Когда началась перепись, волнения возобновились: «И бысть мятеж велик в Новегороде и по волости». Дополнительным источником недовольства стало то, что новгородская знать

столковалась с производившими перепись. Дань назначалась одинаковой и для бедных, и для богатых.

Ночами убивали дружинников князя, начали истреблять ордынских чиновников, производивших перепись, снова реальной стала угроза карательной акции. И только усилиями Александра Невского перепись была доведена до конца. Наместником Новгорода вместо арестованного Василия стал другой сын, Дмитрий, еще подросток.

Александр Невский, чтобы удержать ситуацию и не допустить трагической развязки, жестко пресекал любые попытки оказания сопротивления татаро-монголам, воспринимая такие проявления «патриотизма» как удар по выбранной им стратегии на выживание Руси. Он стал и внешне подчеркивать вассальную зависимость от Золотой Орды, ежегодно лично отвозя русскую дань.

Когда притеснения сборщиков дани стали еще тягостнее, в 1262 г. вспыхнуло стихийное восстание: «И побиша татар везде, нетерпя насилия от них». Многие из бесерменов и татар спасали свою жизнь, переходя в христианство. Все-таки в большинстве случаев это было не убийство, а изгнание сборщиков дани.

Такое развитие событий не могло устроить ни Сарай, ни Каракорум. Было уже собрано карательное войско для отправки на Русь. Александр Невский был вызван в Золотую Орду. Уезжая, он предчувствовал ожидавший его конец и, как сообщает летописец, сказал остававшимся: «Служите сынове моему, акы самому мне, всемъ животом своим». Это звучало, как завещание.

Мог ли бы кто другой в то время сделать столько для сохранения Руси, сколько удалось сделать ему? Только одному ему ведомым путем сумел он, как сообщает летописец, «отмолить перед ханом людей от беды». Карательный поход на Русь был отменен. Он добился отмены участия русского войска в войне ордынцев с Персией, которое предполагалось ранее. Более того, ему удалось добиться, чтобы сбор дани с русских земель от баскаков был передан русским князьям! А само баскачество вскоре было отменено.

Значение сделанного Александром Невским переоценить невозможно. Но ничего в этой жизни не дается просто так. За все надо платить. Ценой, заплаченной им, стала собственная жизнь. С его стороны это стало осознанным шагом навстречу собственной гибели. Зато долг перед Русью, перед ее будущим, как он понимался им самим, был выполнен.

Русский князь, пекшийся прежде всего об интересах Руси, а не завоевателей, которым вынужден был покориться, вряд ли мог устроить Золотую Орду. Вынужденные считаться с его просьбами и требованиями, они

приняли решение избавиться от него, как в свое время избавились от его отца. Как он и предчувствовал, хан, вынужденный пойти навстречу пожеланиям князя, вызванным его стремлением во что бы то ни стало сохранить Русь, домой его не отпустил. В Орде ему пришлось пробыть около года. По дороге домой он умер от тяжелой болезни. Как свидетельствует летописец: «И удержал его царь (хан) Берке, и не пускал его в Русь, и зимовал (Александр) в Орде, там и разболелся». По всей видимости, он был отравлен, как и его отец.

Александр Невский хорошо знал Библию. Все чаще мыслью своей обращался к Богу, на чью помощь надеялся, думая о будущем своей страны. Перед смертью он принял монашеский постриг.

И в том, что 117 лет спустя в Мамаевом побоище русское войско одолело татаро-монгольское войско, нанеся им первое серьезное поражение за все годы их владычества, во многом его заслуга.

Путь к победе был не близким, она ковалась не одним поколением русских людей. Ведь сначала сохраненную Александром Невским Русь предстояло поднять, дать ей окрепнуть настолько, чтобы она смогла одолеть самую мощную в мире армию, обеспечившую на столетия татаро-монгольское владычество.

Не зря английский историк А. Тойнби в книге «Постижение истории» писал, что чем сильнее получаемый народом вызов, тем сильнее стимул к его преодолению и «тем оригинальнее и созидательнее ответ».

Ответом Александра Невского стало сохранение Руси, национального самосознания и веры. Эстафета жизни, не прервавшейся во многом благодаря ему, была подхвачена новыми поколениями россиян, сумевшими создать одно из могущественнейших государств современного мира.

Иван Грозный



Иван Грозный с точки зрения управленческой деятельности и его вклада в становление Российской империи — одна из наиболее значимых, а возможно и знаковых, фигур. С одной стороны, он расширил границы, опередив по своему вкладу в создание могущественной России и немало сделавшего отца, и деда, и многих других своих предшественников.

Если Петр I возвел Россию в ранг империи в мировой таблице о рангах, то Иван Грозный добился, чтобы царский титул был признан и за рубежами России.

Им были покорены Казанское и Астраханское царства, тем самым Волга стала русской рекой на всем протяжении до впадения в Каспийское море. Значительно был потеснен крымский хан Девлет-Гирей. При Иване Грозном начато покорение Сибири и присоединение ее к России.

Под ударами русских отрядов прекратил существование Ливонский орден и многие города, обеспечивавшие выход к Балтийскому морю, пусть лишь на время, но были завоеваны, в том числе и те, что принадлежали Руси издревле. И никто из великих в то время держав-соседей, бывших на стороне ливонцев, — ни Польша, ни Литва, ни Швеция — не смогли оказать Ливонии действенную помощь.

Он способствовал притоку в Россию мастерового люда из более развитых в промышленном отношении западных стран, поддерживал развитие торговли, понимал необходимость создания металлургических производств. Считал, что должна быть организована добыча найденной под Серпуховом железной руды, медной — на Цыльме, богатых месторождений — на поясе Земном (Уральские горы).

А поскольку граничившие с Русью Литва и Лифляндия не пропускали приглашенных в Россию мастеров, «ловили и головы им секли, в темницы заточали на всю жизнь», препятствовали развитию торговли, он понимал преимущества морского пути: «Большие прибыли от торгу морского идут... Ни граней, ни сторожи, ни рогаток нетути. Божий путь!»

Значит, нужен был выход к другому морю «окромя Студеного». И выход к Балтийскому морю был добыт, пусть не навсегда, войсками Ивана Грозного. Полтора века спустя дело, начатое им, завершил Петр I.

В государственном устройстве он железной рукой проводил политику «единодержавия», способствуя становлению сильной России, в чем находил поддержку народа. Спустя столетие принцип самодержавия на долгие годы был утверждён и передан следующим поколениям Алексеем Романовым. Правда, методы, использованные для достижения великой цели этими великими управленцами России, различались в корне.

Если Алексей повел Россию естественным путем, сохраняя по возможности царившие издревле обычаи и традиции, его царствование считали добрым, то путь Ивана Грозного был обгажен «реками крови» бояр и князей, посмевших оказать противодействие его планам или хотя бы не разделять их. За противодействие власти или высказанное осуждение приходилось платить кровавую цену.

С одной стороны, перед нами царь, озабоченный интересами державы и много сделавший для ее могущества. С другой стороны, кровавый тиран, на совести которого многие казненные и замученные, выведенные под корень боярские и княжеские роды, в том числе династии потомков Владимира Мономаха и Ивана Калиты: князя Старицкие и Ростовские, Ярославские и Кубенские, Гагарины (Рюриковичи) и Шаховские, Кропоткины (Смоленские) и Шуйские, Бутурлины и Оболенские и т. д. Список этот, к сожалению, может быть продлен, и весьма значительно.

Вглядываясь в многовековую практику управления российским государством, можно выделить два типа государей. Первые придерживались достаточно «мягкого» стиля управления. К их числу можно отнести Владимира Мономаха, Алексея Романова, Екатерину II, хотя никто из них не может считаться полностью «безгрешным». Власть в переломные моменты истории, какой бы «мягкой» она ни была, требует время от времени достаточно жестких действий. Власть есть власть, и у нее свои законы.

Представители второго типа — правители с явно выраженным «жестким» стилем управления. К их числу можно отнести Ивана Грозного, Петра I, Иосифа Сталина, несмотря на то, что расстояния во времени между ними весьма значительные и их деятельность относилась к различным эпохам. Возможно, их стиль управления во многом был предопределен условиями, в которых им пришлось действовать, и сопротивлением, с которым им пришлось столкнуться на пути к достижению поставленных целей.

Различные эпохи порождают различные технологии управления, но степень их «мягкости» или «жесткости» зависит в значительной степени от того, какими средствами обеспечивается управленческий успех, какие технологии и ресурсы используются для достижения поставленных целей. Истоки того или иного стиля управления следует искать также и в

ценностных, этических установках властей предержажших. Не последнюю роль играет и их личная судьба.

Мог ли стиль управления Ивана Грозного быть иным? Ответ на этот вопрос может быть получен лишь после анализа и оценки его деятельности с управленческой и чисто человеческой точек зрения. В любом случае в значительной степени он будет лежать в области предположений.

Управленческая практика — это не шахматная партия, в которой ход может быть взят назад, а игра начата заново. За каждым решением управленца такого масштаба судьбы многих и будущее страны — эстафета, которая будет передана идущим на смену.

Получив царский престол в трехлетнем возрасте, Иван Грозный с младенческих лет испытал на себе интриги, а подчас откровенную вражду многих родовитых бояр, поскольку любая власть, а тем более слабая, не окрепшая, является предметом вождения многих. Ради нее самые тяжкие преступления находят оправдание у тех, кто их совершает. Она возносит одних и несет гибель другим — проигравшим, особенно в те времена, когда жизнь человеческая стоила недорого.

Если вступил в борьбу за власть по собственной воле или оказался втянутым в нее волею судеб и проиграл, то в лучшем случае это опала, а нередко — смерть твоя и твоих близких. Этот закон оказался справедливым не только в XVI веке, когда жил и действовал Иван Грозный, но и в более поздние и близкие к нам времена.

С младенчества он привык жить по законам «джунглей», где единственным аргументом является право сильного. Почувствовав собственную силу и власть, он дал волю жестокости и мести, накопившимся за годы страха и унижений, полагая, что волен поступать со своими подданными так, как считает нужным.

Приставленные к юному царю протопоп Сильвестр и дьяк Алексей Адашев пытались смирить его крутой нрав. Но по-настоящему удалось сделать это лишь царице Анастасии. Все отмечали ее кротость, чистоту помыслов, истинную любовь к мужу. Она стала близким для него человеком. Истинные истоки женской власти не столько в умении очаровать или подчинить своей воле, сколько в умении понять, полюбить, в готовности до конца разделить судьбу суженого. Как показали тысячелетия, казалось бы, беззащитная любовь нередко оказывается сильнее и долговечнее вооруженной до зубов ненависти.

Но тот, кто втянут в орбиту борьбы за власть и влияние на власть предержажшего, вольно или невольно становится участником событий, а значит, принимается в расчет и теми, кто «за», и теми, кто «против». А если

преданность и верность тому, кто наделен властью, становится помехой для тех, кто также стремится к ней или противодействующих ей, то нет ничего удивительного, что будут предприняты попытки эту помеху устранить.

Мы стремимся понять природу и истоки власти, прежде всего, потому, что она лежит в основе любого управления. Без обладания властью управления нет, а тем более нет единодержавия, к которому стремился Иван Грозный. Ему пришлось пройти долгий путь к завоеванию реальной власти через преодоление, борьбу и жестокость, а затем укреплять ее, обеспечивая достижение поставленных целей и своего понимания предназначения единодержавного правителя Руси.

Осуществляется власть посредством принятия и реализации решений в самых важных государственных делах. Иван Грозный владеет правом распределять основные ресурсы, в том числе финансовые, имеет право возвеличивать и низлагать, миловать и карать своих поданных.

А если на царском престоле отрок, то вполне естественным становится стремление приставить к нему советчиков, которые бы не столько обеспечивали исполнение царской воли, сколько направляли ее, подсказывая, какие решения следует принимать. Такой советчик сам становится обладателем реальной власти, его боятся, перед ним заискивают.

В 1547 г. такими советчиками семнадцатилетнего Ивана Грозного, как уже говорилось, становятся протопоп Сильвестр и дьяк Алексей Адашев. Именно они получают возможность влиять на принимаемые царем решения.

Но любая возможность — это всего лишь возможность, которую можно использовать, если удастся. В противном случае она остается неиспользованной. Тогда не исключено, что такая же возможность представится твоим врагам или завистникам.

Задача перед Сильвестром и Адашевым стояла не из легких — «приручить» озлобленного, помнившего нанесенные ему обиды, затаившего чувство мести юного царя, который уже осознал, что является помазанником Божьим и в его руках судьбы подданных, которые беспрекословно должны исполнять любую его волю.

Наставники подсказывали ему, кто друг, а кто враг, что следует предпринять в том или ином случае, а чего делать не следует.

Должен ли он безоговорочно подчиняться их советам, когда любой готов услужить, исполнить любое его желание, заслужить милость? Когда можно отомстить за давние обиды? А своеволия, упрямства, да и жестокости ему было не занимать.

Слишком непокорным оказался подопечный Сильвестра и Адашева. Но решить эту трудную задачу помог случай. В роковую ночь 27 июня 1547 г. юный царь находился один в опочивальне летнего дворца на Воробьевых горах. Вокруг полыхал великий пожар московский и бунт московской черни, восставшей против властей предрержащих. Он знал, что немало проклятий и угроз раздается в его адрес, был напуган до смерти, в последней надежде обращаясь с покаянной молитвой к Богу.

В этот момент в покоях появился Сильвестр. Обрадовался царь — послал Бог живую душу: «Входи, входи, отче! Милости прошу! Рад я тебе. Только што так поздно? Не приключилось ли сызнова чего на Москве? Или ты от отца моего, от митрополита, святителя нашего?»

«От себя я, осударь. А поздно — потому дело такое, великое! Не всем очам видеть достойно». Суров и скорбен был Сильвестр. С промокшей насквозь одежды стекала вода. Видно дело действительно того требовало: «Бог меня посылает к тебе, сыне! Чадо мое духовное!.. Не я — Господь Бог глаголать устами моими возжелал и даст тебе в том дивные знаменья... тебе, лукавец и прелюбодей, дастся знамение по воле Господней».

Так говорили с ним впервые. Юный царь онемел и повторил за говорящим: «Лукавец и прелюбодей! И горше того, отче! Каюсь со смирением, по чистой совести, и пусть по той правде простит меня Господь!»

И тогда рассказал Сильвестр, что с ним приключилось: «Спал я в покое своем... Вдруг голос воззвал меня. Прокинулся, гляжу — нет никого... Лампад сияет... И лик Спаса, кроткий и благостный, один глядит на меня. И вижу: словно слезы блестят на глазах у кроткого. Глянул еще раз — нет ничего. Ну, думаю, почудилось! Да на окно перевел глаза. Чуть не крикнул! Весь Кремль вижу в огне пылает...» Потом видение повторилось. Тогда он понял, что это знамение «Бог подавал». «И снова нынче в ночи посетил меня... к тебе послал Господь... Слушай! Слушай и трепещи, грешник юный... Вот уж секира при корне дерева сухого... Усечено оно будет и ввергнуто в огонь вечный!»

Не давая слова вставить царю, он призвал его покаяться, очистить душу от скверны, прекратить насилия, творимые им и его приспешниками. В том, что горит Москва, а в огне сгорают люди «грехов твоих ради», его вина.

Проняло юного царя: «Каюсь! Грешен! Прости, Господи!.. Отпусти мне грехи мои вольные и невольные...» Но опять прервал его Сильвестр и указал на стену. Иван застыл от ужаса: перед его взором длинной, нескончаемой чередой проходили убитые, замученные, казненные по его прихоти и велению. С губ их срывалось едва слышное «Душегуб! Убийца...»

Иван хотел закрыть глаза, но Сильвестр не дал ему это сделать: «Не закрывай очей на духовную скверну свою... Гляди!» А далее он увидел себя, объятого адским пламенем, и духов тьмы, которые терзают его трезубцами. Рыдание вырвалось из его груди. И опять не дал ему закрыть глаза Сильвестр. Далее он увидел отца своего, и грозил ему отец, а из-под земли раздавался лязг тяжелых, железных цепей.

И вдруг в ночной тишине раздался замогильный голос отца: «Покайся сыне! Близок час...» Отец глядел сурово и грозил. И как бы в ответ с небес раздалось повелительное: «Покайся, чадо! Близок час!» Вскрикнул тогда юный царь и повалился без чувств...

С тех пор долгое время находился он под влиянием Сильвестра и Адашева.

Лишь спустя шесть лет ему случайно открылось, что это был заранее подготовленный и спланированный спектакль с использованием находившегося в Москве итальянского мага и чрево вещателя, которому хорошо заплатили и услали из Москвы на хлебную службу в глубинку, чтоб тайна не была раскрыта.

Когда по воле случая она все-таки открылась, поднялось в памяти царя все, пережитое в ту ночь, и истерический смех вырвался из его груди. Долго не мог совладать с собой и остановиться Иван. Наконец припадок прекратился.

Оказывается, тогда над ним посмеялись, над его верой и душой! И это его ближайшие советники, которым он доверялся и советам которых следовал. Это уже потом он скажет, насколько связана была его царская воля: «вся не по своей воле бяху — глаголю же до обуца (обуви) и спанья». То есть все, вплоть до того, какую обувь носить, было для него регламентировано, о чем он с сарказмом замечает: «Таково убо тогда православия сияние».

Но он понимал, что сразу мстить и карать нельзя, слишком сильны позиции временщиков. Раскрытый обман, или, как мы сейчас говорим, дезинформация, сильный пиар-ход, удавшаяся шесть лет назад попытка подчинить своей воле таким своеобразным путем помазанника Божия стали началом падения Сильвестра и Адашева, завершившегося их судом и осуждением.

С того момента подчинить своему влиянию царя уже не удавалось никому. Он все больше укреплялся в мысли, что «Российское самодержавство изначально сами владеют всеми царствами, а не бояре и вельможи».

В то время церкви, имевшей большое влияние на Руси, необходимо было крепкое Московское государство, а не сильный царь. Князья и бояре, осуществлявшие реальное управление государством, считали, что надле-

жит воздавать почести «Богом избранному князю», а реальную власть Бс-«повелед» им: «царство держати и власть имети с князи и с бояре».

В истории царствования Ивана Грозного начиналось великое кровавое противостояние царя и тех, кто также стремился к обладанию властью, не считаясь с царской волей. Если не понимать этого магистрального противостояния, проложившего дорогу российскому самодержавию, то многое может показаться бессмысленной, неоправданной жестокостью и вызвать удивление, почему по прошествии веков с именем Ивана Грозного связываются, прежде всего, его свершения: завоеванные царства Казанское и Астраханское, начатое при нем покорение Сибири Ермаком, усиление армии, реформы.

Им было усовершенствовано государственное устройство, существенно дополнен Судебник его деда Ивана III. Как пишет Н. М. Карамзин: «добрая слава Иоаннова пережила его худую славу в *народной памяти*: стенания умолкли, жертвы истлели и старые предания затмились новейшими; но имя Иоанново блистало на Судебнике и напоминало приобретение трех царств монгольских: доказательства дел ужасных лежали в книгохранилищах, а народ в течение веков видел Казань, Астрахань, Сибирь как живые монументы царя-завоевателя; чтил в нем знаменитого виновника нашей государственной силы, нашего гражданского образования: отвергнул или забыл имя *Мучителя*, данное ему современниками». И «доныне именует его только Грозным, не различая внука с дедом, так названным древнею Россией более в хвалу, нежели в укоризну».

Обычно историки разделяют царствование Ивана Грозного на две части: светлую и темную. Открывшийся обман стал одной из причин, обусловивших переход его от светлой части к темной. Но истинные причины кровавого царствования — в борьбе за реальную власть с теми, кто противодействовал установлению царского единодержавия как основы российской государственности. Удары наносил не только Иван Грозный. Ответные удары, возможно, были менее кровавыми, но не менее чувствительными. Это противостояние ослабляло державу.

В жизни каждого человека, будь он простым смертным или царем, повелевающим миллионами подданных, жизнь и деятельность во времени протекают неравномерно. Есть периоды, когда не происходит значительных перемен, а решения, планы и действия предполагают естественный, не подверженный резким изменениям, ход событий. На долю таких периодов приходится большая часть жизни и простого смертного, и управленца, от которого зависят судьбы многих. Но есть критические, ключевые точки, требующие принятия решений, определяющих будущий ход событий.

Через три с половиной века, пожалуй, самый значительный управленец первой половины XIX в. князь Талейран-Перигор скажет: то, что происходит сегодня, практически не имеет значения, если не считать того, что оно порождает будущее.

Можно немного уточнить его высказывание: будущее порождают, прежде всего, решения, принимаемые в критических точках. И деятельность любого управленца можно представить как последовательность критических точек, иногда более, иногда менее частых, после которых изменяется или мог бы измениться ход событий.

Одной из таких критических точек в судьбе и делах Ивана Грозного стала встреча с Вассианом Топорковым. Опальный епископ Коломенский, друг его отца покойного царя Василия, а в описываемое нами время простой монах Песношского монастыря, много знал о князьях-боярах. А у каждого из «сильных» рыльце в пушку.

Сильвестр с Адашевым всячески препятствовали встрече, опасаясь, что царь попадет под влияние Вассиана. Они понимали, что Вассиан, восстанавливавший против бояр покойного Василия, умный и опасный противник.

Но после того как была утрачена вера в искренность и преданность Сильвестра и Адашева, Иван, наперекор их настоятельным советам и предостережениям, принимает решение посетить Песношский монастырь.

В сложном положении оказался Сильвестр. Он видел охлаждение царя, влияние над которым терял, но причины этого охлаждения ему были непонятны. В то же время он надеялся, что все еще может вернуться на круги своя.

Сильвестр предпринимает попытку снова подчинить своей воле вышедшего, по его мнению, а на самом деле давно уже вышедшего из повиновения царя. Он пытается отговорить от посещения Песношского монастыря чадо свое духовное, которое на самом деле чадом быть перестало: «Берегись: я ведь и обуздать тебя могу, аки пастырь твой и отец духовный». Вспоминал ему ночь пожара московского на Воробьевых горах. Не давал благословения на посещение Песношского монастыря.

Но изменить уже ничего не мог. Решения теперь царь принимал сам. В его советах больше не нуждался, а угроз не боялся, как волк, перемахнувший через расставленные егерями флажки. Не помог и подосланный к царю с новыми «видениями» и их толкованием известный на Руси монах Максим Грек, переводивший еще для царя Василия церковные рукописи на славянский язык.

Монаху не удалось то, что удалось Сильвестру в ту памятную ночь на Воробьевых горах. Царь был уже не запуганным отроком, а в свои

молодые годы многое повидавшим и через многое переступившим, стремившимся единолично владеть принадлежавшей ему законной властью. Не помогли и слова Максима Грека, в которых звучала недвусмысленная угроза: если послушаешь совета, семья и сам жив будешь. «Аще же нет... Бог весть, что будет».

Прибегли тогда Сильвестр с Адашевым к последней крайности, передавая Ивану слова очередного знамения, привидевшегося старцу Максиму: «И не послушаешь меня... иже сын твой умрет, не возвратится оттуды жив!... А послушаешь — все живы и здравы будете!»

Но решение царь уже принял. Поездка была продолжена и встреча с Вассианом состоялась. Сильное влияние оказала она на Ивана.

Первым стал прямой вопрос заданный им Вассиану: «Научи, отче: как бы мог царствовать я отцовским обычаем, дабы великих и сильных своих вельмож и стратигов в послушаньи имети?... кроют от меня бояре-наильники многое, что им на вред, а мне на науку пойти может... Ты же видел царство родителя... Поведай, научи меня!... Как обуздывать слуг непокорных, пожелавших и господином своим, и всею землею правити?»

Ответ давно поджидавшего его Вассиана также был прям: «Первое дело: аще хочёши самодержцем быть — не держи при себе ни единого советника, которого считаешь за мудрейшего себя... Понеже сам ты лучше всех, аки от Бога помазанный... Тако будешь тверд на царстве... Сам про все осведомься... Всему научись... Знай свою волю и твори ее».

Вспомним Никколо Макиавелли, утверждавшего, что хорошие советы государю принимать не зазорно. Или Наполеона, считавшего, что главное не в том, кто совет дал, а кто принял решение и реализовал его. Наставления Вассиана были жесткими и бескомпромиссными. Но именно они оказали влияние на одного из первых самодержцев России: «Аще же будешь иметь мудрейших близ себя — по нужде, поневоле будешь послушен им... И минет самодержавство!»

На возражение Ивана, что помощники и советники нужны, он отвечал: «Не говорю: вовсе мудрых прочь гони... Нет! При себе, во дворце, на Москве не держи... на самую окраину пошли, к самому трудному и опасному делу приставь... Он его там сделает, а слава на Москве — твоя...» А так «Умники твоей силой и разумом величаются... Казну твою хитят».

Хорошо знал нравы московские Вассиан:

«Чем им, подлым, так ты сам лучше чужими руками жар загребай... Землю ихней кровью покрепче склеивай... Ты хозяин, все твое... Да стравливай их почаше... Сильные роды разорять, подлых людей в знать веди...

Первые слуги тебе будут... И гляди за всеми... Что тебе надо — ты берешь хозяйской рукой» — внимал советам будущий самодержец.

О его нынешних советчиках Вассиан высказывался недвусмысленно: «Им что! Сколько урвал при случае — то и ладно. Да как рвут-то?! Крышу сымают, чтоб окна закрыть. Им гривну надо, а они на целый рубль серебра урону тебе царского причинят...»

Если окинуть взглядом последующую деятельность Ивана Грозного, можно сказать, что советы его неожиданно обретенного советника упали на благодатную почву. «Так их, так их... так их... Бояр да воевод вороватых... Скорпиями, бичами трезязычными... Не стоят они больше...»

Мы много говорим о зверствах Ивана Грозного. На его счету тысячи загубленных жизней: замученных, казненных, виновных только в том, что пытались отстоять или даже высказать собственную точку зрения. Или только в том, что принадлежали знатному роду. Нередко он участвовал в пытках лично, упиваясь мезью врагам. Слово и решение царское при нем приобрело особое значение — перечить ему не смел никто.

Сегодня мы признаем, что истоки японского экономического чуда во многом лежат в идеологии «кокутай», в основе которой непререкаемый авторитет и особая роль, которую играл в жизни и управлении Японией император — живой бог на земле согласно синтоистской религии.

В России такую роль играло самодержавие и дело государево, которые по значимости были превыше всего. И то, что Россия на протяжении многих веков входила в число наиболее влиятельных государств мира, во многом заслуга самодержавия. Оно позволило объединить народ вокруг царя во имя процветания государства Российского.

С позиций сегодняшнего дня стиль управления Ивана Грозного нам представляется диким и бесчеловечным. Его жертвами стали тысячи, среди которых значительную часть составляли вовсе невинные, даже женщины и дети. Многие роды боярские и княжеские истреблялись под корень. Некоторые историки одной из причин этого, как и создания опричнины, ставшей экономической основой самодержавия, видят в том, что богатства и земли казненных отходили в собственность царя.

Иван Грозный вел синодик, в который заносил имена лишенных жизни по его указанию. Он насчитывает около 6000 имен. По всей видимости, далеко не все в нем были поименованы. Один Новгород чего стоит. За души убиенных по его приказу он велел молиться.

Основной целью царя было безоговорочное установление единодержавия на Руси, как основы сильной царской власти и сильного государства.

То, что кажется диким и бесчеловечным в наше время, в ту эпоху таким не казалось. Согласно жившему примерно в то же время Никколо Макиавелли цель для государя оправдывает средства ее достижения. Вспомним, как жила тогда более просвещенная Европа. Вспомним Варфоломеевскую ночь 1572 г., во время которой из высших религиозных побуждений во Франции были уничтожены десятки тысяч гугенотов, включая детей и женщин, виновных только в том, что придерживались иной веры, хотя также верили в Иисуса Христа.

Подобное, хотя, возможно, в меньших размерах происходило в Англии по отношению к протестантам во времена правления Марии кровавой. Во времена Елизаветы I такая же участь постигла католиков. К сожалению, примеры подобного рода можно продолжить. В XX в. счет погубленных, в основном невинно, пошел на миллионы.

Иван Грозный погубил семью брата Владимира Старицкого, который мог претендовать на престол. Но примерно в это же время Елизавета I казнила связанную с ней родственными узами Марию Стюарт, способную претендовать на английский престол, а ее собственная мать Анна Болейн была заключена в Тауэр Генрихом VIII и казнена по обвинению в государственной и супружеской измене, в которую никто не верил. Или вспомним Марию Медичи, виновную в смерти многих особ царственной крови во Франции. Или жестокость Людовика XI.

Жизнь человеческая не представляла в то время особой ценности и становилась подчас самым надежным способом решения многих проблем. Как скажут четыре века спустя, нет человека — нет проблем. В то время было принято считать, что жизнь подданного — в руках государя.

Такой же точки зрения придерживался Иван Грозный. Но к этому еще присоединилось и накопившееся в нем чувство мести. В битве не на жизнь, а на смерть, которую он вел с противостоявшими ему, наносимые удары никто не считает. А если и спохватываются, сами подчас ужасаясь содеянному, то нередко изменить уже ничего нельзя. Примером тому — смерть сына от руки разгневанного отца, как кара небесная вконец ожесточившемуся Ивану. А спустя очень короткое по историческим меркам время смерть наследника, единственного способного к управлению, отрицательно сказалась и на державе, которая была главным смыслом его жизни.

Советы Вассиана для Ивана Грозного стали установками, оказавшими значительное влияние на формирование его стиля управления. Как известно, стиль управленца определяют:

- технологии, которые он использует при принятии решений и их реализации;

- ресурсы, которые он задействует при принятии и реализации решений;
- система ценностей, включающая этическую составляющую, на основании которой формируются, оцениваются, сравниваются и принимаются его решения.

Стиль управления лидера, в свою очередь, оказывает влияние на характер отношений в той среде, на которую принятые решения распространяются. Мы живем во взаимосвязанном мире: решения и действия одного вызывают ответные действия другого. Это может быть защита собственных интересов или подчас самой жизни, стремление реализовать собственные планы.

Нередко мы имеем дело с цепной реакцией. Действия порождают ответные действия, которые в свою очередь порождают новые действия со стороны сделавшего первый шаг. Впрочем, установить, кто был первым, не всегда представляется возможным. Если же ты царь и твои решения распространяются на многих, практически на всех, то и ответные действия вызывают со стороны многих.

Подавляющим большинством царская воля воспринималась как нечто, не подлежащее обсуждению, как закон, по которому следует жить. Но существовала группа лиц, обладавшая реальными возможностями поддержать царскую волю или оказать ей противодействие. К такой группе лиц относились наиболее влиятельные князья и бояре. А к числу самых влиятельных из них — Сильвестр и Адашев, вознесенные на вершины власти благодаря близости к царю.

Мы помним сообщенные ими и Максимом Греком «видения», их предостережения царю от встречи с Вассианом, мало чем отличавшиеся от прямых угроз. Оказалось, что они действительно обладали «даром предвидения». Иван и Анастасия души не чаяли в своем первенце и, как бы предчувствуя беду, хотели даже спрятать, подменив другим, чтоб спасти от опасности, но не успели. «Мамка», на попечении которой находился младенец, «приспала» его, придавив во сне грузным телом своим. Но есть версия, что княгиня Курлятева, дав снотворное «мамке», отравила ребенка и, подложив его «мамке» под бок, имитировала гибель более безобидным способом.

Иван застал обезумевшую от горя Анастасию и безжизненное тело младенца — своего первенца, которому надеялся, когда подрастет время, передать царскую власть. Эта потеря жестокая и несправедливая, показавшая Ивану тщету власти земной, потрясла его до глубины души. Он впервые с такой остротой ощутил свою беспомощность. Что он должен был

чувствовать, пораженный в самое уязвимое место своими «ближними», и можно ли говорить о человечности противостоявших ему?

Возможно, по меркам морали XVI в. ничего особенного по отношению к царю совершено не было. Но это если говорить о системе ценностей эпохи. В масштабах одной человеческой жизни это была бесконечно тяжелая потеря, требовавшая либо отмщения, либо проявления государственной мудрости правителя.

Вспомним Владимира Мономаха, получившего весть о гибели своего юного сына в бою с братом самого Владимира. Владимир Мономах нашел в себе силы подняться над этой смертью и предложить мир виновному в ней, поскольку этого требовали интересы Руси.

Но все-таки это была смерть в бою, Владимир Мономах имел еще сыновей, а сам к тому времени был зрелым, умудренным жизненным опытом правителем, что, впрочем, не уменьшало тяжесть утраты.

Еще раз вспомним Талейрана, сказавшего, что настоящее практически не имеет значения, если не считать того, что оно порождает будущее. Если противник не сломлен беспощадным ударом, значит, он ожесточен, и на пощаду с его стороны рассчитывать трудно. Во все времена действовали и действуют другие законы: каждое действие предполагает определенный результат и последствия, которые управленец, ответственный за судьбы многих, не учитывать не имеет права.

Начало царствования Ивана IV было светлым и многообещающим. Юный царь в свои годы успел многое сделать. Как уже говорилось, в 1550 г. вышел в свет существенно дополненный Судебник — второе полное издание законов российских. В 1551 г. по его велению состоялся знаменитый Стоглавый Собор. В 1552 г. к Москве было присоединено Казанское царство. Характеризуя этот период царствования Ивана Грозного, Н. М. Карамзин, первый осудивший его за жестокость по отношению к боярским родам, писал: «Сей монарх, озаренный славою, до восторга любимый отечеством, завоеватель враждебного царства, умиритель своего, великодушный во всех чувствах, во всех намерениях, мудрый правитель, законодатель имел только 22 года от рождения: явление редкое в истории государств».

Бесчинства царя, имевшие место ранее, с женитьбой на Анастасии, дочери вдовы Захарьиной, прекратились. Крутой нрав и разгульная жизнь сменились трудами на благо отечества и счастливым супружеством. К тому же Анастасия подарила ему «вожделенного, первородного сына». Будущий грозный царь «обнимая Анастасию и сына, вкусил тогда всю полноту счастья, данного в удел человечеству».

Но на вершинах власти идиллии чрезвычайно редки. Даже власти пре-державные оказываются незащищенными от ударов судьбы. Основная при-чина тому — извечное магическое притяжение, которым обладает власть в глазах многих. И не только потому, что она дает многие возможности и славу, но и потому, что власть, доставшаяся недоброжелателю, таит смер-тельную угрозу.

В начале 1553 г. Иван заболевает смертельной болезнью: «двор, Моск-ва, Россия в одно время сведали о болезни его и безнадежности к выздо-рвлению». Чувствуя, что силы покидают, он велел писать завещание, со-гласно которому сын младенец Димитрий назначался его преемником, го-сударем России.

Тут-то и открылось истинное отношение «ближних» бояр, князей, или в современной терминологии команды, к своему царю и повелителю. Доб-рая половина из тех, кто должен был это сделать, отказалась присягать младенцу. Определился и альтернативный претендент на царский трон — им стал его брат князь Владимир Андреевич Старицкий, вдохновляемый своей матерью княгиней Евфросиньей.

Это было самовольным нарушением «наследственного устава государ-ства», которого придерживались на Руси со времен Дмитрия Донского и который позволил укрепиться государству Российскому.

Во время всеобщего смятения, вызванного смертельной болезнью ца-ря, князь Владимир Андреевич и его мать княгиня Ефросинья собирали у себя дома «детей боярских» и раздавали им деньги, суля возвышение и милости. Н. М. Карамзин сообщает: «Благоразумные вельможи говорили князю Владимиру, что он безрассудно ругается над общею скорбию, как бы празднуя болезнь царя; что не время жаловать людей, когда отечество в слезах и страхе».

Многие «ближние» пошли за Владимиром Старицким. На призывы го-сударя целовать крест на верность Димитрию они ответили отказом. Об-щее настроение выразил Федор Адашев, возведенный Иваном в высокий сан окольничего, отец его любимца Алексея Адашева. На напоминание смертельно больного царя о данной ими клятве служить единственно ему и его детям он ответил: «Тебе, государю, и сыну твоему мы усердствуем по-виноваться, но не Захарьиним-Юрьевым, которые, без сомнения, будут властвовать в России от имени младенца бессловесного. Вот что страшит нас!»

Ранее данная клятва теми, кто отказался выполнить последнюю волю царя, в расчет не принималась. И у одра умирающего царя, не обращая на него никакого внимания — что может умирающий — шумели отступившие

от своего слова. Во дворце и на площади они открыто славили князя Старицкого, говоря: «Лучше служить старому, нежели малому и раболепствовать Захарьиным».

Лежа на смертном одре, царь попенял князю Владимиру Андреевичу Старицкому: «Вижу твое намерение: бойся Всевышнего». Но кто принимает в расчет предостережения умирающего, пусть это даже брат и царь? Впоследствии судьба распорядится так, что они поменяются ролями. Но тогда просьбы о пощаде со стороны князя также не будут услышаны, а он, жена, дети, практически весь род Старицких будет истреблен.

Некоторые из «ближних» осторожничали и вели двойную игру. Князь Дмитрий Палецкий, сват государев, послал к князю Владимиру и его матери своего человека со словами, что если они дадут его зятю Юрию удел, завещанный ему великим князем Василием, «то он (Палецкий) готов, вместе с другими, помогать им и возвести их на престол!»

А ближайшее доверенное лицо, советчик государев, протопоп Сильвестр вступился за князя Владимира Андреевича, которого оставшиеся верными Ивану не допускали к царю, как явно ему изменившего: «Кто дерзает удалять брата от брата и злословить невинного, желающего лить слезы над болящим». А когда последовал отказ, оскорбился, что не могло не вызвать подозрений. Н. М. Карамзин, отнюдь не сочувственно относившийся ко многим деяниям Ивана Грозного, в «Истории государства Российского» признает, что Сильвестр «может быть, тайно доброхотствовал стороне князя Владимира Андреевича, связанного с ним дружбою».

Что касается поведения в этой сложной ситуации Адашева, то М. Н. Покровский прямо пишет, что и отец, и сын Адашевы были за воцарение князя Владимира Андреевича и «присягнули сыну Грозного только очень нехотя и нескоро под давлением противной стороны». А ведь Иван Грозный взял Алексея Адашева из мелких служивых и по словам самого царя «от гноища и учинил с вельможами».

Тем не менее умирающему Ивану при поддержке оставшихся ему верными людей удалось добиться, чтобы практически все, включая князя Владимира Андреевича и его мать, присягнули на верность Димитрию. Правда, княгиня Евфросинья при этом добавила: «Что значит присяга *невольная?*»

Напомним, что эти события происходили до поездки царя в Песношский монастырь и встречи с Вассианом, а вполне возможно, и способствовали ей.

Как говорится, тайное всегда становится явным. На многое открылись глаза у Ивана. Но никаких решительных мер не последовало — он

научился ждать. Время еще не пришло! Несмотря на молодые годы, он был уже достаточно умудренным в тонкостях государственного управления и понимал, что все должно делаться своевременно. Плод следует срывать, когда тот созреет. Однако демонстрируемое царем отношение к высшим сановникам уже отличалось от истинного к ним отношения. Первое, с чего начинается любое управленческое решение, это видение ситуации принятия решения. Его не заменят ни пересказы свидетелей, ни доносы, ни советы. Особенно обманчива информация в мире дипломатии, когда те, с кем ведутся переговоры, стремятся представить положение так, будто бы пекутся о твоём благе, на самом же деле отстаивая лишь собственные интересы. Не зря кто-то из великих сказал, что интересы дипломатов не простираются дальше интересов стран, которые они представляют. Конечно, если они не перекуплены или по другим соображениям перестали считать интересы своей страны важнее интересов чужого государства.

Некоторые бояре царевы, проявившие себя не с лучшей стороны во время его болезни, не верили «наружной тихости» Ивана и начинали устанавливать отношения с другими государствами, и в первую очередь с соседними Литвой и Польшей.

Внешне ничего не изменилось. Его прежняя команда приближенных, как и до болезни, получала важные государственные задания и милости царевы. К тому же Анастасия 28 марта 1554 г. родила ему второго сына.

Возможно, наученный горьким опытом, он старался не обострять без нужды отношений со своим окружением, понимая: если бить врага, то наверняка, потому что недобитый враг опасен вдвойне. Возможно, ему не хотелось потерять и второго сына. В последующие годы он занимается государственными делами и, казалось, никому не вспоминает прошлое.

Однако его истинное отношение к ближайшему окружению изменилось бесповоротно. Если бы приближенные сановники сумели заглянуть вглубь его души, то многие из них лишились бы покоя. Но далеко не все из них сумели уловить признаки того, что отношение к ним со стороны царя переменялось. К тому же, по всей видимости, сдерживающие противовесы в его системе ценностей были еще достаточно весомыми.

А поскольку прежнего доверия ко многим уже не было, царевы люди следили за каждым их шагом и доносили царю, иногда в утроенном виде.

Была в жизни Ивана Грозного и любовь, которая в корне изменила и образ его жизни, и стиль управления страной. Об Анастасии, первой и действительно любимой жене, родившей ему сыновей, разделявшей с ним его заботы, во многом способствовавшей возвращению царя на путь добродетели и заботы, и прежде всего о процветании державы, у истори-

ов двух мнений нет. Все единодушно дают высокую оценку ее нравственным качествам, любви и преданности мужу. Она сумела его ожесточенное, озлобленное, израненное жестокостью людской сердце сделать открытым для любви. И государь всяя Руси, которому подвластно многое, оставил прежнее распутство и жестокость. Свет любви, исходивший от Анастасии, оказался сильнее!

Иногда жизнь женщины, особенно в наше время, складывается так, что она вынуждена быть лидером в семье или в организации. Тогда на ее плечи ложится ответственность за судьбы других, она приобретает право принимать решения и власть. Это тип женщины, существовавший во все времена. Ее жизнь изменяется, в ней появляются другие ценности. Она становится лидером, бойцом, солдатом. Но при этом она нередко перестает быть женщиной. Ведь законы борьбы за лидерство, за власть, за реализацию принятых решений подчас жестоки. Они одинаковы и для мужчин, и для женщин. В борьбе за власть снисхождения нет, есть только сильные и слабые стороны, ресурсы, которые можно привести в действие, чтобы добиться цели, и трезвый расчет. Различаться могут лишь пути, технологии и ресурсы, задействованные при реализации принятых решений.

Анастасия была прежде всего женщиной. Женщиной любящей, преданной, а потому великой. Ведь у мужчины и женщины изначально различные ролевые функции, разное предназначение в этой жизни, разные вершины. Вряд ли человечество обогатится, если жизнь потеряет краски, красоту, смысл, которые способна ей придать женщина. Ведь помимо мира силы, денег, дел и власти должно быть место и для того, ради чего нужны и сила, и деньги, и власть, и свершения.

Это сумела привнести в жизнь Ивана Грозного Анастасия. Светлая полоса его царствования — это годы, прожитые ими в счастливом браке. Им пришлось пройти через многое, в том числе через потерю своего первенца, через смертельную болезнь самого Ивана и отступничество многих «ближних», в том числе самых «ближних». Но они шли по этой жизни вместе, поверяя друг другу самое сокровенное, будучи уверенными в том, что могут полностью положиться друг на друга, что предательства не будет, как бы ни сложилась судьба.

Только тот, кто жил в мире, полном жестокости, вероломства, когда предадут те, кто обязан тебе всем, предадут, как только это становится для них выгодным, когда верность сохраняется лишь до тех пор, пока ты в силе, — только тот способен оценить, что такое верность. По всей видимости, именно в этом разгадка того, чем так дорога была царю его новая жизнь.

Наполненные счастьем дни царя оборвалась с кончиной Анастасии, причиной которой, по мнению Н. М. Карамзина, стала тяжкая болезнь той, что еще накануне «цвела юностью и здоровьем», умноженная «испутом», вызванным пожаром московским. Заболевшая в июле царица 7 августа 1560 г. скончалась.

Иван Грозный был безутешен. Идя за гробом своей любимой жены, он «стенал и рвался: один митрополит, сам обливаясь слезами, дерзал напомнить ему о твердости христианина... Но еще не знали, что Анастасия унесла с собой в могилу! Здесь конец счастливых дней Иоанна и России...»

В августе 1561 г. Иван Грозный женился вторым браком на черкесской княжне Темрюковне, принявшей христианство и получившей новое имя Мария. Он ее «полюбил и велел учить Закону». Однако заменить Анастасию она не смогла «ни для его сердца, ни для государства». В его сердце продолжала жить Анастасия. Он «еще лет семь в память ее наделял богатою милостынею святыне монастыри афонские». Жила и незаживающая боль безвременной утраты. Душевная боль и пустота открыли путь к распутству: «он уже вкусил опасную прелесть непостоянства и не знал стыда».

Вместе с укреплявшейся царской властью все больше находила выход таившаяся в недрах его души ненависть к князьям и боярам, противодействовавшим его воле, а иногда попросту пытавшимся отстоять собственное достоинство.

Но это лишь разжигало злобу неистовствовавшего, получившего право казнить и миловать царя. Потеряв собственную любовь, он не щадил любви чужой: «в июле месяце 1568 года, в полночь, любимцы Иоанновы князь Афанасий Вяземский, Малюта Скуратов, Василий Грязной с царскою дружиною вломились в дома ко многим знатым людям, дьякам, купцам; взяли их жен, известных красотою, и вывезли из города. Вслед за ними по восхождении солнца выехал и сам Иоанн, окруженный тысячами кромешников. На первом ночлеге ему представили жен: он избрал некоторых для себя, других уступил любимцам... возвратился в Москву и велел развезти жен по домам: некоторые из них умерли от стыда и горести».

Но непродолжительным оказался и второй брак. 1 сентября царица Мария скончалась. Третья жена, с которой венчался Иван Грозный, скончалась, так и не успев стать ему женой. А ведь сначала было отобрано больше двух тысяч невест. Из них он лично отобрал 24, «а после 12, коих надлежало осмотреть доктору и бабкам». Он выбрал дочь новгородского купца Марфу Васильевну Собакину. Возможно, этот выбор носил и политический характер, ведь незадолго до этого был поставлен на колени Новгород, потопленный фактически в реках крови.

Однако выбранная невеста, прошедшая доктора и бабок, занемогла и стала «худеть, сохнуть: сказали, что она испорчена злодеями, ненавистниками Иоаннова семейного благополучия...» Он даже женился на Марфе, надеясь этим ее спасти. Но здесь царская воля оказалась бессильной. Через две недели она скончалась, «быв или действительно жертвою человеческой злобы, или только несчастною виновницею казни безвинных».

Скорее всего «быв... жертвою человеческой злобы». Третья царица, скончавшись в расцвете лет, не слишком ли много? Сам Иван Грозный, обращаясь к священнослужителям за разрешением на четвертый брак, говорил: «Злые люди чародейством извели первую супругу мою Анастасию. Вторая, княжна черкасская, также была отравлена и в муках, в терзаниях отошла ко Господу. Я ждал немало времени и решился на третий брак, отчасти для нужды телесной, отчасти для детей моих, еще не достигших совершенного возраста... наконец избрал; но зависть, вражда погубили Марфу...»

Четвертая женитьба в то время считалась противозаконной. И, разрешая ее царю, священнослужители «грозили ужасною церковною клятвою всякому, кто подобно Иоанну дерзнет взять четвертую жену». Затем последовали еще пятая, шестая, седьмая женитьбы царя. Но место, которое занимала в его жизни Анастасия, не удалось занять больше никому. А его неоднократно разоряемое гнездо сделало его беспощадным ко всем, в ком ему виделось противодействие и непокорность его царской воле. Многие безвинные становились жертвой наветов. Этой участи не могли избежать даже самые заслуженные, много сделавшие для России и царя, покрывшие себя воинской славой.

С этого времени для Ивана Грозного существовала только его царская воля, перед которой должны были трепетать все. А чтоб неповадно было другим, виновные, а нередко и безвинные, гибли в жестоких муках. Сам царь неоднократно принимал участие в кровавых потехах, немало погибло от его собственной руки.

Пляска смерти вокруг царя, открывшаяся смертью Анастасии, стала неотъемлемой спутницей дальнейшего его царствования. Она втягивала в свой губительный водоворот не только посмевших противиться царской воле, но и самых приближенных. Гибель Сильвестра и Адашева, осужденных специально подобранным составом судей, еще сохраняла видимость справедливости. Впоследствии необходимость в этом отпала. Как бы впитывая в себя кровь замученных и казненных, царская власть Ивана Грозного и его единоначалие становились все крепче и устойчивее.

Боярство эту главную битву проигрывало бесповоротно. Их глухому разрозненному сопротивлению противостояла железная воля неоднократно

раненого в самую душу царя. Но уцелевшего, сумевшего выстоять, доказать народу их измену, которой подчас вовсе и не было. Оказалось, что народ железную руку «сильного» царя предпочел своеволию бояр.

Несмотря на проигрываемое противостояние, бояре и князья оставались верны традициям. Во многих местах сохранялось местничество, т. е. когда многие «хлебные» должности переходили по наследству, что было заведомо менее эффективным с управленческой точки зрения, чем зарождавшееся при правлении Ивана Грозного земство с выборами на должность наиболее достойных с точки зрения народа.

Как сообщает Н. М. Карамзин: «Не щадя ни добродетели, ни святости, требуя во всем повиновения безмолвного, Иоанн в то же время с удивительным хладнокровием терпел непрестанные местничества наших воевод, которые в сем случае не боялись изъявлять самого дерзкого упрямства: молча видели казнь своих ближних; молча склоняли голову под секиру палачей; но не слушались царя, когда он назначал им места в войске не по их родовому старейшинству».

В то же время М. Н. Покровский сообщает, что уже во время Казанского похода 1550 г. «царь государь с митрополитом и со всеми бояры» постановили «в полках быти княжатам и детям боярским с воеводами без мест, ходити на всякие дела со всеми воеводами». Местничество сохранялось лишь для самих воевод. В тогдашнем обществе в качестве примера при проведении реформ Ивана Грозного обсуждались способы областного управления «Махмет-салтана турецкого»: «И по городам у него те же десятские установлены, и сотники, и тысяцкие на лихих людей... и где кого обыщут лихого человека, татя (вора) или разбойника или ябедника, тут его казнят смертною казнию». Как видим, казнь считалась весьма распространенной и справедливой мерой наказания: «чтобы лиха не множилася». Вершение суда было делом весьма прибыльным для «кормленщиков».

Проводимая реформа была по их карману и вызывала недовольство «была наместником нелюбка велика на христиан».

М. Н. Покровский отмечает, что новые власти «получили гораздо больше, чем потеряли старые: кормленщик мог возбудить дело только по жалобе, в то время как «губной голова» мог любого поставить на пытку, а признавшегося с пытки казнить по собственной инициативе. Во всей губе не было никого, кто бы от него не зависел». Власть от бояр переходила к помещикам, средним и мелким землевладельцам.

В 1551 г. было введено новое руководство для более точной оценки и измерения земель, были упразднены внутренние таможи. Около 1555 г. в соответствии с земской реформой были введены выборные («излюблен-

ные») судьи — уполномоченные посадских людей (горожан), что ограничивало власть губных голов: «губные головы ведали лишь разбой, а «излюбленные» — все уголовные дела без исключения».

Нашей задачей не является этическая оценка деяний Ивана Грозного, мы не будем пытаться определить, кто более виноват в этой длившейся долгие годы войне Ивана Грозного против древних боярских родов, привыкших жить по старинным обычаям. Войне, развязанной, по всей видимости, все-таки не им. Но он поднял брошенную ему перчатку. Равных ему по силе противников не оказалось. Удары ему наносились большей частью исподтишка, правда, весьма чувствительные, но по большому счету не достигшие цели, а лишь ожесточившие его.

Инициатива в этой войне не на жизнь, а на смерть перешла к нему. Это было не просто противостояние правителя и его ближайших сановников, не желавших отдавать ему всю полноту власти. Это было противостояние двух укладов. Старинный, дружинный вступал в последнее смертельное единоборство с новым самодержавным.

Народ не был немым свидетелем этого противостояния. В памяти народной сохранилось, что именно местнические интересы князей не позволили объединить силы и организовать противодействие армиям Чингисхана и Батыя. Только единая власть царя оказалась способной собрать разрозненные княжества в единую силу и не только противостоять, но и победить в этой многолетней борьбе за возрождение Руси, начатой еще Александром Невским три века назад.

Когда царская власть еще не окрепла настолько, чтобы бояре и князья признали свое поражение, произошло событие, точнее мастерский с управленческой точки зрения ход Ивана Грозного — его отъезд в Александровскую слободу и добровольный отказ от царского престола.

По всей видимости, он намного глубже своих противников понимал сложившуюся ситуацию и предвидел дальнейшее развитие событий. Это было решение, сопряженное с риском, но точно выверенное. Он понимал, что если его «добровольная отставка» будет принята, то он окажется во власти нового царя. А нравы тех, кто мог претендовать на корону, он знал хорошо. Другим претендентам на царскую власть, как правило, пощады не было. Тем более тем, которые могли представлять реальную опасность. Но отъезд, по всей видимости, был хорошо подготовлен, и его расчет оказался верным.

Это если говорить об интересах личных. Но за ним были и интересы укрепления государства российского, что в немалой степени склоняло нашу весов в его пользу.

3 декабря 1564 г. царь «огромным поездом» двинулся из Кремля. Заволновался народ, провожая взглядами царский поезд. В воздухе повисло ожидание недоброго. Время шло, а царь не возвращался. Так недалеко и до беды. Если подступится враг, кто Русь защитит?

Москва полнилась слухами, что узнал царь про измену боярскую. Будто бы они с помощью крымского хана хотят сместить его и сделать царем князя Владимира Андреевича. Многие из приближенных к царю не отрекались от этого, говоря, что хуже не будет, что Владимир тоже корня царского.

Но народ крепко стоял за Ивана, не поддаваясь на уговоры. Только через месяц пришла весть от царя. Гонцы привезли две грамоты. Одна — народу, в которой говорилось, что царь на народ не гневается: «чтобы они себе никакого сомнения не держали, гнева на них и опалы никоторые нет». А все дело в измене бояр и служилых людей.

Вторая грамота — митрополиту с длинным списком обид и измен, которые были причинены царю и его семье. Она содержала обвинения в том, что они «казну земскую и царскую убыточили, земли расхищали... богатели сами, а о царе и всех простых людях ничуть не думали эти казнокрады, только угнетали народ!» Послание заканчивалось так: «И от великой жалости сердца, не могли столь многих изменных дел боярских терпеть, порешили мы, отче владыко, оставить свое государство, поискать поселиться инако где-либо, хотя и в чужих краях, где Бог наставит».

Народ, проведавший и о второй грамоте, ответил взрывом сочувствия к обиженному царю и заступнику перед боярами, раздавались рыдания и стоны, настолько велико было действие грамот царя. Раздавались голоса с требованием покарать бояр-изменников: «Всех головой царю выдадим. Пусть велит государь! Своими руками на ключья разнесем лиходеев царских: приказных да бояр всех!»

Это был смертельный, мастерски нанесенный удар по боярам и клиру монахов и священнослужителей. О новом царе больше не могло быть и речи. Вскоре объявились в Александровской слободе и пали к ногам царя и митрополит, и духовенство, и бояре, и воеводы, и выборные от всей земли российской с униженной мольбой вернуться на трон. Они заранее соглашались на все условия царя.

Царь смилостивился. На нужды двора единовременно было выделено сто тысяч рублей, немалые по тем временам деньги. Была учреждена опричнина, состоявшая из близких царю людей, поклявшихся «отца и брата зарезать, если царь глазом мигнет». За бессилие, выказанное в недавних событиях боярами и близкими к ним священнослужителями, пришлось заплатить дорожную цену.

Период опричнины — один из самых страшных в истории и памяти российской. Прежний уклад жизни навсегда заменялся самодержавием, которое окончательно утвердилось столетие спустя.

М. Н. Покровский считает, что отъезд царя в Александровскую слободу был хорошо подготовлен, это отнюдь не было спонтанным решением, как может показаться на первый взгляд: «пока царь ездил, его сторонники тщательно подготовили тешащий современных историков драматический эффект».

Результатом его стало окончательное падение боярства и служилых, стремившихся ранее проводить политику, отличную от политики царя. Это поражение имело и четко выраженные экономические последствия. Царь получил право: «Своих изменников, которые измены ему, государю, сделали, и в чем ему, государю, были непослушны, на тех опалы своя класти, и иных казнити и животы их и статки имати». Уже в феврале много бояр из старых княжеских родов было казнено, часть пострижена в монахи, часть сослана в недавно завоеванную Казань на жительство с семьями. Имущество их всех было конфисковано. Прежние вотчинные земли были приравнены к государственным, а самовольное распоряжение ими — расхищению.

Индекс управленческой мысли Ивана IV был исключительно высоким. Во время первой, светлой, части его царствования многие выражали восхищение его необычными способностями к государственной деятельности и свершенному им. Как пишет показавший неприукрашенными зверства царя в более поздний период царствования Н. М. Карамзин: «Казалось, что Бог хотел в Иоанне удивить Россию и человечество примером какого-то совершенства, великости и счастья на троне». Даже Девлет-Гирей, хан крымский, писал ему золотыми буквами, именуя «царем счастливым и правителем мудрым».

И впоследствии мы становимся не раз свидетелями его государственной мудрости, правда, отягченной бременем страстей и многочисленными жертвами виновных и безвинных, ставшими неотъемлемой составляющей его правления.

Он был хорошо образованным для своего времени человеком. Современники отмечали, что он часто и подолгу зачитывался книгами и хартиями, в которых рассказывалось о деяниях его предков. Он мог часами разбирать записи посольских приказов об отношениях с иноземными королями, императорами, с турецким султаном. Он любил говорить: «Книги зело много дают, а себе ничего не просят... не то что люди!» Сам диктовал тайные грамоты.

Многие страницы хартий исписаны его рукой. Знаком он был и с Царственной книгой — ежедневником царя Василия, своего отца, в которой говорилось и о соседних государствах, и о заботах государственных, и о семейном укладе. По существу, это была управленческая эстафета царя, предшествовавшего ему на царском троне. Сам он чуть ли не с двенадцати лет вел дневник, записывая в него самые важные события, свои заветные планы и думы. Это была уже его эстафета будущим правителям земли российской, которую он надеялся передать своему сыну как будущему ее правителю.

Отмечали, что дар повелителя в нем заложен был от рождения, что он был правителем «милостью Божьей». Он строил далеко идущие планы укрепления Руси, распространения ее влияния на новые земли и страны. Стремился любыми путями заполучить западных мастеров и ученых людей, закупал современное оружие. Но, как уже говорилось, западные правители оказывали противодействие, стараясь не пропускать на Русь тех, кто способен был передать современные технологии. Они противодействовали усилению Руси, могущества которой опасались.

Мог он оценить и принять хороший совет. Так, дьяку Ивану Висковатову, подавшему разумный совет, как следует вести политику против короля Сигизмунда во время войны с Ливонией, не дожидаясь от него уступок, он сказал: «Да, умно! Тех же щей, да пожиже влей... Не он даст — мы сами возьмем».

Он лично инструктировал послов московских, как с кем держаться и что говорить, какой, говоря современным языком, имидж создавать Руси и ее царю при чужеземных дворах. Как объяснить суть опричнины, его зимний отъезд, измену Курбского: «А спросят про измену его, так и говори: царю изменял, над Анастасией, над детьми моими промышлял чародейным способом». Передавал послам собственноручно написанные указы. На письма зазывные к боярам с предложением перейти на службу к литовскому «крулю», от их имени отвечал сам.

Когда еще более окрепла Русь, всерьез обсуждался вопрос о передаче русскому царю сдвоенной короны Польши и Литвы, принадлежавшей умершему последнему Ягеллону, бездетному Сигизмунду-Августу. Если бы это осуществилось — а Иван IV уже предпринимал шаги в нужном для Руси направлении — возможно, по-другому сложилась бы последующая история Европы.

Всерьез обсуждался вопрос, как проводить ему время между тронами литовским и польским, просили сменить веру, на что последовал ответ: «Веры менять нам причины нет, как не еретик, не схизматик я, по-вашему, а крещен во имя святой Троицы, вам же подобно».

И сказал он тогда воистину вещие слова: «Много голов у вас в Литве и Польше, а царство все без головы, хоть и шумят паны радные». Пройдет еще два века, и Польша во время правления Екатерины II будет разделена на три части и войдет в состав России, Австрии и Пруссии. Литва утратит свое влияние еще раньше.

Что же касается своего крутого нрава, он отвечал так: «Вот помянул ты про суровую нещадность мою к слугам... Правда: я зол и гневлив, но против тех, кто на меня встает. А кто добр ко мне, тому я и цепь эту и это платье отдам с себя».

Сохраняя видимость внешней покорности царской власти, в которой была сила Руси, уходившее в прошлое оказывало глухое упорное сопротивление. Во многом бояре сами были виновниками этой растянувшейся на десятилетия кровавой вражды. И нередко попадали в сложное положение. Ведь царь при всей его жестокости и беспощадности к ним стоял на страже государственных интересов, и противодействуя ему, приходилось противодействовать и интересам Руси.

Примером тому — князь Андрей Курбский, не пожелавший подчиниться воле царя и оказавшийся в стане тех, кто шел на Русь с войной. Интересы царя, дело государево совпадали с интересами крепнущего государства российского.

Особого внимания заслуживает переписка Ивана Грозного с Андреем Курбским, перешедшим на службу к литовскому королю Сигизмунду. Активное противодействие царю привело его к измене государственным интересам Руси.

Почувствовав опасность, отдельные высшие сановники, даже овеянные славой военачальники, начали переходить к Сигизмунду. Первым уехал в Литву князь Димитрий Вишневецкий «усердный к славе нашего отечества и любив Ивана добродетельного, он не хотел подвергать себя злобному своенравию тирана». Однако он не опустил до того, чтобы «лить кровь единоверных россиян».

Его примеру последовали знатные сановники братья Алексей и Гаврило Черкасские, которым грозила опала. Обсуждая этот очень непростой вопрос, Н. М Карамзин пишет: «Бегство не всегда измена; гражданские законы не могут быть сильнее естественного: спастись от мучителя; но горе гражданину, который за тирана мстит отечеству». Если вторая часть этого утверждения не вызывает сомнения, то первая знает и другие ответы. Вспомним Сократа, отказавшегося спасти свою жизнь бегством, чтобы не нарушить законы, следовать которым он учил своих последователей. Но, по всей видимости, это был особый случай и поэтому остался в памяти

человечества. Что же касается обычной человеческой судьбы, ответ на него каждый дает сам.

Тяжело и страшно идти навстречу царской казни, но еще страшнее понимать, что, противодействуя воле царя, ты противодействуешь интересам своего отечества.

Князя Андрея Курбского это не остановило. Как пишет Н. М. Карамзин: «ознаменованный славными ранами, муж битвы и совета, участник всех блестящих завоеваний Иоанновых, герой под Тулою, под Казанью, в степях башкирских и на полях Ливонии, некогда любимец, друг царя, возложил на себя печать стыда и долг на историка вписать гражданина столь знаменитого в число государственных преступников».

Да, он «сведal, что ему готовится погибель», бежал к Сигизмунду, а позднее выступил против своих бывших соотечественников. Но новые «подвиги его состояли единственно в разорении сел, даже монастырей». «Обласканный Сигизмундом, награжденный от него богатым поместьем Ковельским, он предал ему свою честь и душу; советовал, как губить Россию; упрекал короля слабостию в войне...» Его измена, недвусмысленно подтверждавшая вину боярства, была упомянута царем в грамоте, присланной из Александровской слободы.

Будучи одним из наиболее образованных людей своего времени и одним из известных на Руси писателей, Андрей Курбский обратился к Ивану с письмом, в котором винил во всем царя и оправдывал собственные действия. Письмо начиналось так: «Царю, некогда светлому, от Бога прославленному — ныне же, по грехам нашим, омраченному адскою злобою в сердце, прокаженному в совести, тирану беспримерному между самыми неверными владыками земли».

Обращаясь к царю, он пишет: «Вымышляя клевету, ты верных называешь изменниками, христиан чародеями, свет тьмою и сладкое горьким! Чем прогневали тебя сии предстатели отечества? Не ими ли разорены Батыевы царства, где предки наши томились в тяжкой неволе? Не ими ли взяты твердыни германские в честь твоего имени? И что же воздаешь нам бедным? Гибель!» И далее: «...ты лишил меня Святой Руси! Кровь моя, за тебя излиянная, вопиет к Богу. Он видит сердца. Я искал вины своей и в делах и в тайных помышлениях; вопрошал совесть, внимал ответам ее, и не ведаю греха моего перед тобою».

Воистину столкновение интересов государства, народа, с одной стороны, и судьбы отдельного человека, с другой стороны, — причина личных трагедий во все времена. Мы склоняем голову перед теми, кто поставил государственные интересы выше собственных. Многие имели возможность

бежать, спасая жизни свои и близких, но предпочли гибель на родине, понимая подчас всю ее бессмысленность. За исключением единственного смысла — сохранения верности своему народу.

Н. М. Карамзин отмечает героизм, проявляемый россиянами, приводит в качестве примера царского сановника Семена Мальцова, который «полумертвый от ран; прикованный к пушке, терзаемый чувством боли, жажды, голода, — ежечасно угрожаемый смертью, не преставал верно служить царю своему, страдал турок рассказами...» И заключает: «Без всякой надежды увидеть Святую Русь, без всякой мысли о награде, о славе сей усердный гражданин хотел еще и накануне смерти быть полезным государю, отечеству. Таких слуг имел Иоанн Грозный, упиваясь кровью своих подданных!»

У Н. М. Карамзина и других историков мы находим многочисленные примеры мужества россиян и беззаветного служения царю и отечеству, независимо от положения в обществе. Так, он упоминает о воеводах князьях Иване Золотом и Василии Кашине, оказавших сопротивление превосходящим силам Девлет-Гирея в 1565 г. под Болховым: «они сделали вылазку; бились мужественно; не дали крымцам сжечь посада; взяли пленников...». Не менее мужественно и преданно интересам царя и отечества действовал посол Ивана Грозного в Тавриде Афанасий Нагой. Когда хан понуждал его уехать, он отказался со словами: «Умру здесь, а не выеду из окончания дел».

Иван Грозный сам ответил Курбскому: «Почто, несчастный, губишь свою душу изменою, спасая брэнное тело бегством? Если ты праведен и добродетелен, то для чего же не хотел умереть от меня, строптивного владыки, и наследовать венец мученика?.. А ты от единого моего гневного слова тяготишь себя клятвою изменников; не только себя, но и душу предков твоих: ибо они клялись великому моему деду служить нам верно со всем их потомством». И далее: «Жалуешься на претерпенные тобою гонения... Я иногда наказывал тебя за вины, но всегда легко и с любовью; а жаловал примерно... Что было отечество в ваше царствование и наше малолетство? Пустынею от востока до запада; а мы, уняв вас, устроили села и грады там, где витали дикие звери».

В ответе Курбскому, имевшем для Ивана принципиальный характер, он объясняет свое понимание необходимости единовластия: «горе царству, которым владеют многие! Кесарь Август повелевал вселенною, ибо не делился ни с кем властью: Византия пала, когда цари начали слушаться епархов, синклитов и попов, братьев вашего Сильвестра».

Что же касается казней, то: «Казним одних изменников и где же щадят их? Константин великий не пощадил и сына своего, а предок ваш святой

князь Феодор Ростиславич, сколько убил христиан в Смоленске? Много опал, горестных для моего сердца; но еще более измен гнусных. Везде и всем известных».

Завершая письмо, он пишет: «Но умолкаю: Соломон не велит плодить речей с безумными: таков ты действительно».

Н. М. Карамзин отмечает: «Сие письмо, наполненное изречениями Ветхого и Нового Заветов, свидетельствами историческими, богословскими толкованиями и грубыми насмешками, составляет целую книгу в подлиннике».

Иван Грозный в совершенстве владел технологиями стратегического управления, демонстрируя умение разрабатывать и реализовывать крупномасштабные планы как в области ведения боевых действий, так и в области государственного строительства, закладывая основы российской государственности. Но, что не менее важно, он умел своевременно корректировать принятые им решения не только тактического характера, но и стратегического. Не менее важным было его умение добиваться одобрения своим действиям со стороны народа.

Когда в 1566 г. предстояло определить дальнейшую политику войны или мира с литовским королем Сигизмундом, с которым велась борьба за владение прибалтийскими землями, он созвал в Земскую Думу представителей всех слоев населения Руси, включая дворян первой и второй статьи, «гостей, купцов, помещиков иногородних», всего 339 человек. Все «особенно, но единогласно» заявили: «государю без вреда для России уже нельзя быть снисходительнее, что Рига и Венден необходимы нам для безопасности Юрьева, или Дерпта, самого Пскова и Новгорода, коих торговля стеснится и затворится, если сии города ливонские останутся у короля». А духовенство прибавило: «Государь! Твоя власть действовать, как вразумит тебя Бог...»

Таким образом, Иван Грозный получал народную поддержку своим действиям в проводимой им внешней политике.

Беда случилась в 1571 г. Девлет-Гирей со стотысячным войском вторгся в южные пределы Руси и быстро продвигался к Москве. Изменники, бежавшие от казней Иоанновых, открыли хану, что «голод, язва и непрестанные опалы в два года истребили большую часть Иоаннова войска», что серьезного сопротивления российские войска оказать не в состоянии. Общее положение усугубили не совсем верные действия царских воевод князей Бельского, Мстиславского, Воротынского, бояр Морозова и Шереметева, которые приготовились встретить врага на улицах Москвы. А царь в это время проявил малодушие и бежал «в Коломну, оттуда в слободу,

мимо несчастной Москвы; из слободы к Ярославлю, чтобы спастись от неприятеля, спастись от изменников».

Но Девлет-Гирей сделал то, чего не ожидали царские воеводы, хотя ожидать следовало. Он не стал в Москву входить, а поджег ее: «Никакая сила человеческая не смогла остановить разрушения: никто не думал тушить; народ, воины, в беспамятстве искали спасения и гибли под развалинами пылающих зданий или в тесноте давили друг друга... Людей погибло невероятное множество: более ста двадцати тысяч воинов и граждан, кроме жен, младенцев и жителей сельских, бежавших в Москву от неприятеля; а всех около восьмисот тысяч».

Девлет-Гирей не стал воевать сохранившийся Кремль, а возвратился в Крым, тем не менее уведя с собой «более ста тысяч пленников».

Через послов он послал царю грамоту, требуя возврата Казани и Астрахани: «Жгу и пустошу Россию единственно за Казань и Астрахань... Я везде искал тебя... хотел венца и головы твоей, но ты бежал».

Царь в ответ бил челом хану, обещал уступить ему Астрахань при заключении мира, а до этого времени молил не тревожить России.

Поскольку Иван Грозный не торопился выполнять данных им обещаний, Девлет-Гирей вновь двинулся на Москву со ста двадцатитысячным войском. В 50 километрах от Москвы с ним вступил в бой князь Воротынский с войском, по численности намного уступавшим войску крымского хана. Но русские воины стояли не на жизнь, а на смерть, а стратегия ведения боя была более продуманной. Девлет-Гирей едва с двадцатью тысячами воинов возвратился в Крым, а Иван Грозный с семьей и приближенными победителем въехал в Москву.

В ответ на присланную Девлет-Гиреем грамоту, в которой тот спрашивал царя: «Долго ли враждовать нам за Астрахань и Казань?» — он отвечал уже как победитель: «Удаляясь от кровопролития, мы доселе тешили брата своего Девлет-Гирея, но ничем не утешили. Его требования безрассудны».

Когда потребовалось, царь сумел смирить свою гордыню и бил челом крымскому хану, выиграл время и сумел в конечном счете выйти победителем. А у победителя с побежденным другой разговор, другая стратегия.

С юных лет царь строил планы укрепления могущества Руси. Чему-то удалось сбыться, чему-то сбыться не удалось. Он продумывал планы расширения ее границ и на Восток, и на Запад. Сложно было воевать на два фронта. Мало кому это удавалось. Задумывая походы на Восток, надо было оглядываться на Запад. Отправляясь с войском на Запад, надо было быть уверенным, что угроза не придет с Востока. И нередко это становилось

решающим фактором при принятии того или иного стратегического решения.

Но для всех соседних государств Россия во времена Ивана Грозного была силой, с которой приходилось считаться. Приходилось считаться и с жестоким нравом правителя соседнего государства, особенно тем, кому пришлось на себе ощутить участь быть воином побежденного войска или города, не выдержавшего осады.

С потерей близкого человека пришло одиночество на вершине власти. Рядом не было никого. Под ним были все. Кто с охотой, кто поневоле. Да, были приближенные к нему, были его любимцы. Но никому он не верил до конца. Как бы ни был обласкан им и вознесен очередной любимец, все равно в конечном счете его ждала опала, которая означала смерть.

Вспомним Сильвестра и Адашева, потерявших царскую милость. По всей видимости, их опала не лишена была оснований. Вместе с ними принял опалу и смерть не один близкий к ним человек. «Адашевец» или «сильвестровец» стало звучать как приговор. Вспомним обласканных затем царем Федора Басманова и его отца, получившего чин окольничего, Алексея Басманова. После нескольких лет царевой милости и для них последовала опала, хотя они не чувствовали за собой вины. Есть версия, что царь потребовал от Федора Басманова в доказательство преданности убить собственного отца. Однако даже отцеубийство не спасло его самого от смерти.

Дьяк Иван Висковатый, оказавший немалые услуги царю, к советам которого он прислушивался, также впоследствии впал в немилость и был казнен. Опричнина, созданная им в 1565 г., принесшая столько бед многим боярам и князьям, в 1572 г. прекратила свое существование. Многих преданных ему опричников, по мановению его руки способных на любое злодеяние и творивших его, постигла участь их жертв.

Не разделил обычную участь царских любимцев лишь Малюта Скуратов. До последних своих дней пользовался он безграничным расположением царя. Смерть настигла его в бою, при взятии Виттенштейна. Смерть Малюты Скуратова вызвала у Ивана Грозного приступ неистовой злобы и желания мстить. Похоронив с почестями своего ближайшего соратника, он «сжег на костре всех пленников, шведов и немцев».

Существует древнее восточное сказание о правителе, которого приближенные деяниями своими и известностью начали превосходить, что не могло не вызвать его озабоченности, и он обратился за советом к мудрецу. Тот посоветовал ему «убрать» их. Дела не ухудшатся, но народ будет знать и славить лишь своего повелителя.

Так он и сделал. И делал это неоднократно, убирая очередную поросль сановников, которые становились известными народу благодаря своим деяниям. Народ быстро забывал часто сменявшихся сановников, а помнил и боготворил лишь своего правителя.

За прошедшие тысячелетия человеческой истории известны различные способы формирования и устройства отношений лидера со своими приближенными — так называемой командой. Это один из главных вопросов для того, кто находится у власти. Ведь власть недостаточно завоевать, необходимо сделать ее устойчивой, надежной. Это и личная безопасность, и возможность добиться реализации поставленных целей.

Последующие столетия, особенно XX в., позволили сделать взаимоотношения лидера и команды предметом изучения. Сегодня понятно, что более продуктивными являются отношения, при которых каждый из членов команды стремится внести наибольший вклад в достижение общей для всех членов команды цели и получает такую возможность, раскрыть свои потенциальные способности.

Но как быть, когда идет затянувшаяся на долгие годы борьба за право обладания реальной властью и нанесенные в этой борьбе раны кровоточат и требуют мести? Как быть, если и сам не щадил врага, и не хватает то ли мудрости, то ли уверенности, что не будет удара из-за угла или «в спину», когда позволишь себе расслабиться?

Советы давать легко, нетрудно хвалить или осуждать за содеянное. А готов ли осуждающий или советующий занять место того, кому с этим жить? Согласен ли он разделить его судьбу со всеми последствиями данного им совета? Вероятно, быстрого и легкого ответа на этот вопрос не будет. Многие задумаются, но не каждый решится последовать собственному совету. А если и последует, то где гарантия, что исход будет ожидаемым или по меньшей мере не трагичным?

А как быть, если этот путь, осуждаемый многими, возможно всеми, ведет, по мнению принимающего решение, к достижению поставленной цели, к достижению могущества государства, спасению его от гибели? Ведь единая воля, единое начало способны привести к победе, там, где неминуемо поражение в случае отсутствия такого единства и силы, собранной в единый кулак?

На эти вопросы не так-то просто дать однозначный ответ и с высоты сегодняшнего дня! Если провести социальный опрос, то мнения, по всей видимости, разделятся, и трудно сказать, процент каких голосов будет больше.

В конце жизненного пути каждому приходится подводить итоги совершенного. Для Ивана Грозного это было непросто. Если говорить об

отношениях с современниками, то, с одной стороны, было пролито много крови, много свершилось пыток и казней, за ним закрепилось прозвище мучителя. С другой стороны, появилось много новых сел и городов там, где раньше была лишь опустошаемая набегами неприятеля земля, окрепла государственная мощь России.

Может ли второе стать оправданием для первого?

Не просто складывались и отношения с Богом, а точнее с верой в Него. С одной стороны, многие грехи по отношению к своим подданным, лишение их жизни, казни и пытки, которые пришлось взять на душу. По царской воле происходила смена первосвященников земли Русской. Митрополит Филипп, ставший первосвященником, вопреки собственному желанию, открыто не разделявший взгляды Ивана Грозного на его зверства по отношению к нередко безвинным жертвам, был подвергнут опале, смещен, а затем непокорного старца собственноручно удушил Малюта Скуратов. Пришедшие на смену Филиппу гораздо более покладистые и не противившиеся ни в чем воле царя, по прошествии лет также были подвергнуты опале и в свою очередь заменены новыми.

С другой стороны, царь много времени проводил, замаливая собственные грехи. Ведь казнить и миловать подданных или покоренных он считал своим исконным правом, распоряжаясь их Богом данными жизнями по собственному усмотрению. В то время это была точка зрения подавляющего большинства, даже в просвещенных западных странах. За упомянутых в его синодике, принявших мученическую смерть по его воле, он велел молиться в церквях и монастырях.

Утверждая в стране единодержавие, он не миловал и священников, противившихся царской воле. Он проводил секуляризацию монастырей, впоследствии неоднократно повторенную его преемниками на царском престоле.

Что же касается его взаимоотношений с будущими поколениями россиян, то, как справедливо заметил Н. М. Карамзин, здесь в первую очередь принимается во внимание состояние государства до и после завершения его царствования. Последующие поколения получили более могущественную Русь, сумевшую пережить смутное время, и возрожденную царскую власть, в основе которой было завещанное Иваном Грозным единоначалие, обеспечившее в конечном итоге могущество России на долгие века, даже когда вызовы времени стали с управленческой точки зрения более сложными.

Когда сопротивление князей и бояр было сломлено окончательно, Иван Грозный предпринимает поход против Новгорода и Пскова. Пово-

дом для этого становятся распространенные в то время наветы, придавшие видимость законности совершенному. А истинной причиной, по всей видимости, стали их вольности и малая зависимость от царской власти, что не вписывалось в понимание Иваном Грозным единоначалия в государстве Российском, где все должно быть подвластно только царской воле.

Мы не будем останавливаться подробно на трагедии Новгорода, этого древнего русского города, веками сохранявшего независимое самоуправление. Скажем только, что жестокость, проявленная в отношении его жителей, надолго положила конец его независимости. Отныне и в Новгороде все решало только слово и воля царская. И этот грех был взят им на душу.

Пскову повезло больше. Для утверждения в нем принципа единоначалия, т. е. покорности царской власти, «реки крови» уже не понадобились.

Как проявление царской милости покоренному Новгороду стала женитьба Ивана Грозного на дочери новгородского купца Собакина, самая недолговечная его женитьба, прерванная внезапной смертью той, которая так и не стала его женой.

Отдавал ли он себе отчет в совершенных злодеяниях по отношению к своим подданным или действовал с полным убеждением в собственной правоте? Существовала ли в его понимании грань дозволенного для его царской воли? Во всяком случае обнаружить ее непросто.

Своеобразной кульминацией в этом вопросе стало его столкновение с собственным сыном, в котором он видел единственного достойного наследника на царском престоле, поскольку второй сын Федор явно не годился для того, чтобы владеть царской властью и управлять государством.

Когда сын выразил несогласие со слишком жесткой позицией отца по отношению к народу московскому, Иван Грозный в порыве гнева убивает его ударом посоха в голову.

Это во многом довершает его личную трагедию. Возможно, исходя из его взглядов на то, что интересы государевы и царская воля превыше всего даже по отношению к собственному сыну и его жизни, даже если вина сына и не была заслуживающей столь жестокого наказания.

Но когда он видит окровавленного сына, спасти которого уже не под силу даже самым знаменитым лекарям, он осознает всю бессмысленность и необратимость содеянного. Не дай Бог никому оказаться у постели умирающего сына из-за собственноручно нанесенной ему смертельной раны. Когда ты видишь любовь сына, принявшего от тебя смерть, и осознаешь, что на всем белом свете нет более близкого для тебя человека. Сына твоего и до сих пор оставшейся в сердце Анастасии.

Но оставим Ивана Грозного наедине со своим горем. Гнев — плохой советчик в любом деле, тем более в царском, когда решения, принятые под его влиянием, скоры, а последствия — необратимы.

Необратимыми оказались они и для государства Российского. Был потерян человек, способный к нелегкому царскому делу управления, который мог укрепить могущество державы. И, как показали события, последовавшие вскоре после смерти самого Ивана Грозного, эта утрата оказалась невосполнимой не только для царя, но и для державы, о которой была его главная забота.

Последние годы царствования Ивана Грозного не принесли существенных изменений в систему управления страной. На вершине властной пирамиды он был один. Никто и в мыслях не мог покуситься на царскую власть. За единоначалие Руси пришлось заплатить кровавую цену, но оно было установлено не только на время его царствования, но и передано, как эстафета его преемникам, становившимся у руля в последующие годы.

Вспомним де Голля, который четыре столетия спустя отметил мужество народа, единственного в мире сумевшего противостоять фашистской Германии, которая несла порабощение всему остальному человечеству. Причем не только противостоять, но выстоять и победить в самой кровопролитной и разрушительной войне в истории человечества.

Де Голль писал: «Народ до такой степени живучий и терпеливый, что самое жестокое порабощение его не парализовало». А земля полна «таких ресурсов, что самое ужасное расточительство не смогло ее истощить».

Но это взгляд со стороны. А мы понимаем, что главная сила народа российского не столько в его терпеливости и живучести (хотя и это нельзя сбрасывать со счетов, имея в виду испытания, через которые пришлось пройти со времен правления Ивана Грозного), сколько в завещанном им единстве, умении в критический момент поставить государственные интересы выше личных. В умении, несмотря на неблагоприятные обстоятельства, а подчас вопреки им, восстанавливать страну из разрухи, утверждая ее роль одной из ведущих держав мира, обеспечивая ее достойное положение в мировом сообществе, ее достойное настоящее и будущее.

Действительно, настоящее практически не имеет значения, если не считать того, что оно порождает будущее.

Алексей Романов



Есть великие управленцы, жизнь и деятельность которых хорошо известна последующим поколениям. А есть управленцы, сделавшие не меньше для становления и процветания своих стран и народов, внесшие не менее значительный и неповторимый вклад в сокровищницу мировой управленческой практики, но, тем не менее, известные нам гораздо меньше.

Основная причина этого, видимо, в том, что известность и широкая популярность приходят или не приходят к государственным деятелям по своим особым законам.

Другая не менее важная причина недостаточной известности великих управленцев состоит в том, что никто раньше не анализировал их деятельность с позиций возникшей всего столетие назад науки управления, или, как сейчас говорят, с позиций современного менеджмента.

К таким неоправданно малоизвестным государственным деятелям с полным основанием мы должны отнести Алексея Романова, второго российского царя из династии Романовых, отца Петра Великого.

Если о Петре I мы знаем достаточно много и в России вряд ли найдется человек, которому было бы незнакомо это имя, то имя, жизнь и деятельность его отца Алексея Романова известны далеко не каждому.

Между тем роль Алексея Романова в становлении Российского государства не менее значительна. Его вклад в укрепление Российского государства, в создание его мощи и величия неоценим. Как неоценим и его вклад в сокровищницу мировой управленческой практики.

Как известно, начало XVII в. было не слишком благоприятным для России. Это период Смуты и лжедмитриев. Это период резкого ослабления государственной мощи страны, над которой нависла реальная угроза потери государственной самостоятельности.

Первому избранному народом царю, положившему начало царствования династии Романовых, Михаилу, удалось стабилизировать ситуацию в стране.

С момента начала правления Алексея Романова Россия набирает силу, постепенно становясь одной из ведущих мировых держав, оказывающих существенное влияние на развитие мировой цивилизации.

Укреплению мощи России способствовала мудрая политика Алексея Романова, заложившего основы государственного строя, который стал стержнем дальнейшего развития страны на многие годы.

Именно благодаря деятельности Алексея Романова становятся возможными рывок России времен Петра I и величие царствования Екатерины II. Заложенные деятельностью Алексея Романова основы российской государственности, присущее только России понимание роли государства оказываются реализованными в XVIII и XIX вв. И, как это ни парадоксально звучит, они сохраняются, укрепляются, а затем оказываются в значительной степени утраченными в XX в.

О великих поэтах говорят «поэт милостью Божьей». Так же говорят о выдающихся представителях любого вида человеческой деятельности, требующей высокого профессионального мастерства и искусства. «Управленец милостью Божьей» — так мы с полным основанием можем сказать об Алексее Романове.

Алексей получил царский скипетр в шестнадцатилетнем возрасте, после кончины от разрыва сердца своего отца Михаила. Это, пожалуй, один из немногих случаев прихода к власти великого управленца, который не сопровождался насильственной смертью предшественника, заговорами и интригами, смертью возможных конкурентов в борьбе за высшую власть в стране. Ведь даже мудрый и миролюбивый Соломон отдал распоряжение об убийстве своего брата Адонии после посягательства последнего на царскую власть. Алексею не пришлось добиваться царского престола, он достался ему по наследству.

Стиль правления Алексея Романова можно охарактеризовать, как «железный кулак в лайковой перчатке». Будучи от природы достаточно добрым человеком, он остался в истории одним из наиболее человеческих, гуманных и высоконравственных правителей, насколько это было возможно в его время. Но стратегическая линия на усиление власти государства, на превращение России в мощную мировую державу проводилась им железной рукой, невзирая на любое сопротивление. Однако ненужных и неоправданных жертв он старался избегать.

Алексей был достаточно религиозен, много времени проводил в молитвах. Нам трудно в полной мере оценить то влияние, которое религия оказала на становление его личности. Но одну из редких черт управленца, присущую Алексею в полной мере, мы должны отметить. Это чувство ответственности за принимаемые решения и за свои действия. Власть, дарованная Богом, должна быть употреблена во благо.

В начале своего царствования он находится под достаточно сильным влиянием боярина Бориса Морозова, руководившего его воспитанием с тринадцатилетнего возраста, а затем будущего патриарха, церковного реформатора Никона, приближенных к царскому престолу бояр.

Но постепенно он осознал свою значимость как правителя России и начал проводить самостоятельную политику на протяжении более чем тридцатилетнего царствования.

Положение российского народа, сравнительно недавно пережившего тяжелые времена Смуты, оставалось достаточно тяжелым. Бремя налогов не уменьшалось, а продолжало расти. По инициативе боярина Морозова был введен новый налог на соль. А ведь соленая рыба была основной пищей многих. Был также введен налог на табак (ранее курившим и нюхавшим табак попросту отрубали носы).

Женился Алексей на дочери Ильи Милославского, явно не принадлежавшего к зажиточным слоям населения. Семья Милославского до недавнего времени продавала на базаре собранные в лесу грибы. Оказавшись в новом положении, он использовал все пути к быстрому обогащению, привлекая к своим далеко не всегда благовидным действиям родственников — судью областного департамента Плещеева и управителя артиллерийского департамента Траханиотова.

Многочисленные жалобы, подававшиеся населением на несправедливые притеснения, которыми в особенности отличался Плещеев, последствий не имели. Это привело к взрыву народного негодования и бунту 1648 г. Разъяренная толпа бросилась к дворцу Морозова, не столько грабя, сколько разрушая драгоценные вещи в его доме. Трое слуг были убиты. Разрушения и грабежи в Москве продолжались, начались пожары.

Тем не менее Морозову, Плещееву и Траханиотову удалось скрыться. Толпа, в которой находились жалобщики, проникла в Кремль и окружила оставшегося без охраны Алексея, требуя выдачи виновников возмущения.

Оставшись один на один с возмущенной толпой горожан, среди которых были купцы, ремесленники, служилые люди, Алексей вступил в переговоры с вышедшими из повиновения подданными. Он попытался использовать свой авторитет царя, чтобы успокоить взбунтовавшийся народ и предотвратить кровопролитие.

Однако разъяренная толпа отказалась внимать голосу разума. Алексею пришлось выдать сначала Плещеева, а затем Траханиотова, которые были тут же убиты. Самому царю пришлось просить пощады. Он обещал уничтожить монополии, улучшить финансовое управление, назначить

справедливое правительство. Алексей обратился к «миру» с просьбой помиловать вызвавшего взрыв народного возмущения Морозова. Последовавшая вскоре раздача денег и милостей стрельцам позволила прекратить бунт. Боярин Морозов был сослан в отдаленный монастырь.

Алексей, непосредственно столкнувшись с суровой действительностью, осознал необходимость существенных изменений в системе управления страной, которая на тот момент была неэффективной и слабой. В то время в России еще не существовало огромной дистанции между верховной властью и народом, которая образовалась впоследствии, причем во многом благодаря деятельности Алексея по укреплению царской власти. Доведенный до отчаяния народ не в первый и не в последний раз восстал против власти, не умеющей обеспечить справедливое управление, удовлетворить его насущные нужды.

Алексей отчетливо осознавал, что необходимо принятие решительных мер для укрепления верховной власти. Причем это должны быть не меры, носящие сиюминутный характер латания наиболее зияющих дыр, а планомерные действия, направленные на укрепление в то время еще слабой и неустойчивой российской государственности.

Общие интересы должны быть поставлены над личными. Только это может сделать Россию сильной, умеющей противостоять, как внутренним неурядицам, так и внешним врагам. Только сильная Россия способна дать мир и благополучие своему народу.

А начинать надо с законодательной базы, с системы четких законов и правил, по которым должно жить и развиваться государство российское. Причем этот свод законов и правил должен быть таким, чтобы им могли руководствоваться нынешнее и последующие поколения россиян, чтобы он способствовал становлению единой и могучей страны.

Многие государства XVII в. еще только подходили к осознанию той роли, которую играл в государственном строительстве свод законов, к пониманию того, что он должен соответствовать своему времени и создавать благоприятную почву для развития страны. Так, Франция Людовика XIV только в 1663 г. приступила к созданию свода законов, соответствовавших своему времени.

Столкнувшись со взрывоопасной ситуацией, вызванной неэффективной системой управления, Алексей понял необходимость совершенствования законодательной базы, по которой живет страна. Он осознавал, что именно неудовлетворительное состояние российского законодательства во многом спровоцировало народный бунт 1648 г. Поэтому создание законодательной базы, которая соответствовала бы тогдашнему состоянию

страны и способствовала бы ее развитию на долгие годы, становилось насущной необходимостью.

Алексей, давший слово бунтовщикам улучшить систему управления страной в таких ключевых ее элементах, как финансы, торговля, состав правительства, посчитал теперь своим долгом сделать все необходимое для решения этой проблемы.

Вскоре после московского бунта Алексей принял решение о составлении нового Уложения, т. е. нового свода законов, по которому предстояло жить государству российскому. Уже 10 июля 1648 г. открылось заседание Комиссии князя Никиты Одоевского, перед которой была поставлена задача организации работы по созданию нового Уложения. А в сентябре открылся Собор, который через семь месяцев, к маю 1649 г., завершил создание нового Уложения. В работе Собора приняли участие представители по меньшей мере 122 городов с их уездами. Завершающий документ подписали 336 представителей различных слоев общества.

Создатели нового Уложения должны были использовать как существовавшее церковное законодательство, законы греческих императоров, так и указы прежних государей, боярские постановления о древних уложениях. Для новых случаев необходимо было установить соответствующие законы и правила поведения, единые для всех слоев общества.

В Уложении не менее чем в 60 случаях предусматривалась смертная казнь, и в первую очередь за государственные преступления. Крестьяне были окончательно прикреплены к земле, уничтожена юридическая автономия церкви, предусматривалось жестокое наказание фальшивомонетчикам и многое другое. И еще одно новшество, отражающее нравственную позицию создателей свода законов: детям запрещалось подавать жалобы на своих родителей.

Уложение было переведено на различные языки, в частности на французский, в 1688 г. Именно текст нового Уложения Алексея Романова использовала Законодательная Комиссия Екатерины II.

Алексей вникал во все стороны деятельности государства, управлять которым ему довелось. Отличительной чертой правления Алексея было то, что он не стремился к преобразованиям, не подсказанным самой логикой жизни, логикой развития управленческих ситуаций, с которыми ему приходилось сталкиваться.

Новое Уложение во многом развивало, систематизировало и приспособляло к реалиям своего времени существовавшие в обществе обычаи. Кроме Уложения были разработаны и приняты и другие законодательные акты, в частности уголовный и коммерческий уставы.

После ввода в действие нового Уложения Алексею пришлось столкнуться с тем фактом, что правительство предпочитало управлять на грани дозволенного законом, принимая решения, находящиеся на грани между законом и тем, что оно считало разумным. Именно поэтому большое внимание Алексей уделял прошениям, которые подавал народ, и мерам, принимаемым для их удовлетворения. Так в создававшейся им заново системе государственного управления использовался принцип обратной связи.

Это было характерное для России отношение к закону. Перефразируя известную поговорку, можно было сказать, что законы законами, а жизнь жизнью. В России мало создать хорошую законодательную систему. Надо еще внедрить ее в повседневную жизнь. А для этого нужны реальные рычаги власти. В самом начале своего царствования Алексей во многом зависел от «старших товарищей», имевших в его глазах значительный авторитет. Однако он вскоре понял, что добиваться тех целей, которые перед собой ставил и которые понимались им как воля Божья, можно только принимая и реализуя собственные решения.

Значительную роль в обеспечении самостоятельности принимаемых и реализуемых решений сыграло образование Приказа тайных дел. Это, выражаясь современным языком, означало формирование команды единомышленников, с помощью которых он осуществлял реальное управление страной, проводил собственную политику. Именно в стенах Приказа тайных дел решались многие дела государственной важности.

По сложившейся к началу царствования Алексея традиции большую роль в политической жизни российского государства играла Боярская дума. Кроме того, Алексей должен был прислушиваться к голосу приближенных к трону бояр.

Доброжелательно расположенный к людям и в то же время сознававший лежащую на нем ответственность Алексей искал пути к тому, чтобы его царствование было эффективным, чтобы он мог принимать решения не под чьим-либо давлением, а исходя прежде всего из интересов дела.

Боярская дума, которая в то время представляла значительную политическую силу, проводила собственную политику, не всегда согласованную с политикой царя. Понимая, что серьезные управленческие успехи в Российском государстве могут быть достигнуты прежде всего при наличии единой воли, единого управленческого начала, Алексей предпринял шаги по изменению структуры государственной власти.

Он стремился в делах государственной важности ограничить влияние Боярской думы, заменить ее работой с группой приближенных лиц, разде-

ляющих его точку зрения на государственное устройство. Совещания, которые он проводил с приближенными государственными деятелями, получили название «Ближней думы».

Приказ тайных дел просуществовал до 1658 г. Если выразиться современным языком, его кадровый состав, как и состав «Ближней думы», формировался из тех, кто постоянно находился рядом с ним в его частых поездках по стране, при обсуждении различных государственных дел.

Постепенно эта группа приближенных приобрела статус постоянно действующей организации, управляемой непосредственно Алексеем. Все больше государственных дел решалось именно в Приказе тайных дел. Приказ вел личную переписку царя, принимал участие в решении внутренних и внешних дел государства, выполнял предписанные государем дипломатические поручения. Позднее он стал вмешиваться в качестве руководящего органа в дела всех канцелярий, сохраняя собственную независимость для дел, известных только внутри приказа.

В то же время он явился как бы прообразом «тайной канцелярии», через которую велись многие, включая тайные, дела царя. Она была как бы «царским секретом» в системе управления страной. Практически через Приказ тайных дел Алексей осуществлял управление страной.

К сожалению, мы не располагаем непосредственными данными, как принимал и реализовывал свои наиболее важные решения Алексей. Однако мы можем восстановить этот основной управленческий процесс в деятельности каждого управленца по тем описаниям его деятельности, которые приводятся в литературных источниках. Достаточно полное представление о реализации Алексеем основного управленческого цикла мы находим при описании его действий при подавлении Псковского и Новгородского бунтов.

Причиной бунтов в Пскове и Новгороде стала необходимость выполнить обязательства, взятые на себя Россией при заключении Столбовского трактата, согласно которому Россия должна была предоставить Швеции 20 000 руб. и 14 000 четвертей ржи из казенных магазинов Пскова. Но, к несчастью, казенные магазины оказались пустыми. Возникла необходимость произвести большие закупки, что привело к резкому повышению цен на хлеб. Это вызвало сильное недовольство горожан.

Когда явился шведский представитель для получения денег и хлеба, вспыхнул бунт, перекинувшийся на соседний Новгород. Жители Пскова отказались выполнять российско-шведские договоренности. Шведский представитель был посажен в тюрьму и подвергнут пыткам, возникла угроза международного скандала. Новгородцы также устроили смуту.

Воеводе Хилкову пришлось искать убежища у митрополита. Вступившийся за воеводу митрополит Никон был избит.

В этом эпизоде Алексей в полной мере проявил государственную мудрость зрелого правителя, озабоченного в первую очередь соблюдением государственных интересов и благополучием народа.

Он воздержался от крутых мер. Алексей принял делегацию взбунтовавшегося Новгорода и держал перед нею речь, в которой оправдывал действия городских властей. В некоторых вопросах он пошел навстречу взбунтовавшемуся народу. В частности, были отменены нововведения Никона по литургии, которые вызвали озлобление населения.

Вместо военного отряда к бунтовщикам был направлен парламентарий в сопровождении небольшой охраны. Это нестандартное управленческое решение, принятое в сложной нестандартной ситуации, оказалось эффективным. Договорившись с одним из вожаков Новгородского бунта Федькой Негодяевым, удалось ввести в город небольшой отряд князя Хованского.

Как только это было сделано, согласно приказу царя тут же были предприняты действия по подавлению мятежа. Некоторые зачинщики бунта были схвачены. Все было сделано настолько молниеносно, что один из бунтовщиков был схвачен в тот момент, когда еще выслушивал благодарность за защиту воеводы.

Сложнее обстояло дело с подавлением Псковского бунта. Жители держались долго. Однако после переговоров с прибывшей к ним группой священников и монахов, возглавляемой коломенским епископом Рафаилом, также согласились впустить князя Хованского в город. Взбунтовавшийся Псков выдал зачинщиков. Остальные были прощены.

Таким образом, в анализируемой ситуации Алексей продемонстрировал умение принимать нетрадиционные, ведущие к успеху управленческие решения. А также умение быстро, подчас молниеносно и эффективно их реализовывать. При необходимости ранее принятые Алексеем решения корректируются, принимаются новые решения, которые могут оказаться более эффективными в постоянно изменяющейся обстановке.

И еще одно важное замечание. Оказалось, что к успеху могут приводить не только жестокие меры наказания восставших против царской воли. Проявленная доброта и стремление к согласию находят понимание и оказываются гораздо более эффективным управленческим решением.

Как уже отмечалось, основой любой системы управления является обладание властью. Подавляющее большинство правителей, стремясь и вся-

ческими путями добиваясь полноты власти, как правило, не задумывается о ее сути, об ответственности, которую принимает на себя государь.

Алексей Романов, как никто из его предшественников, за исключением, пожалуй, древнеизраильского царя Соломона, предавался серьезным размышлениям о природе царской власти. В своих раздумьях он не отделял государя от государства. Будучи, как и Соломон, религиозным человеком, он считал, что могущество империи зависит прежде всего от Божьего промысла. Царь является выразителем воли Бога. И его действия несут на себе печать Божьего промысла.

Собственно, примерно так же рассуждал примерно в то же время и Людовик XIV: «Правосудие есть тот драгоценный дар, который Богом передан в руки царей, как часть его мудрости и могущества».

По мнению Алексея, царь несет ответственность перед Богом как за свое правление, так и за действия ближайших сподвижников, а также бояр, которые совершаются от его имени. Все они должны повиноваться царю как носителю божественной воли. В то же время за неисполнение своей воли царь обладает правом и обязан наказывать нерадивых и строптивых слуг своих. Правда, только когда другие способы воздействия не приводят к цели.

Однако размышления над природой власти, народными обычаями и тем, как и когда употребление власти может стать действительно эффективным, привели его к выводу, что власть в Российском государстве должна быть самодержавной.

Алексей, занявший после смерти отца царский престол, получил в наследство власть слабую, не позволявшую осуществлять эффективное управление страной. Его юный возраст — ведь к моменту вступления на престол ему едва исполнилось 16 лет — также не способствовал получению всей полноты власти.

Алексей понимал, что, не обладая реальной властью, управлять страной, а тем более такой, как Россия, невозможно. Поэтому, становясь старше и все больше осознавая истинную природу власти, он принял решение овладеть ее реальными рычагами. Это привело к тому, что Алексей, при всей кажущейся мягкости своего характера, предпринял решительные, хотя и не очень заметные для постороннего наблюдателя, шаги. Их результатом стало ограничение полномочий Боярской думы и создание Приказа тайных дел, о которых мы уже говорили.

Однако не меньшее значение для осуществления его замыслов имели взаимоотношения с церковью, власть которой в те времена была серьезным препятствием для реализации принимаемых царем решений.

Соперничество с церковью и ее представителями приобрело затяжной характер.

Однако и эту борьбу за установление и укрепление реальной царской власти в России Алексей выиграл. Его эффективные действия привели к резкому усилению царской власти в Российском государстве. По существу, Алексею удалось решить одну из наиболее сложных и важных задач, которые когда-либо стояли перед российским престолом, — утверждение в стране самодержавной власти, которая сохранялась при управлении Российским государством на протяжении почти трех веков.

Самодержавие оказалось ключом к созданию устойчивой государственной системы управления в России, которое сделало возможным последующее длительное царствование династии Романовых, укрепление мощи России и выход ее на позиции одной из наиболее влиятельных мировых держав.

Реальная власть в государстве — очень сложный и тонкий инструмент, который эффективен только в руках умелого исполнителя. Непрофессиональный управленец не только не в состоянии эффективно управлять, но даже попросту удержать власть.

Алексей проявил незаурядное умение использовать данную ему власть, подчас не демонстрируя явно, кому принадлежат реальные рычаги, удерживать ее твердой рукой.

В начале и середине 50-х годов XVII в. значительное влияние на церковные и светские дела приобрел патриарх Никон. Ему было поручено проведение давно назревшей реформы церковной деятельности, необходимость которой была вызвана религиозным кризисом. Однако, обладая сильным и властным характером, Никон подчинил себе и ход церковных реформ, и управление церковными делами. При этом стремление к власти в нем было настолько велико, что стало естественным образом распространяться и на светские дела.

Имея большое влияние на молодого царя, он все активнее вмешивался в дела государевы. Дошло до того, что, считая себя наследником Филарета, по существу, узурпировавшего власть при Михаиле, отце Алексея, он также стал именоваться Великий Государь. В упоении властью Никон не учел того, что его соперник не слабавольный Михаил, противостоявший в свое время властолюбивому Филарету, а умный и дальновидный Алексей, обладающий и государственной мудростью, и необходимой решительностью в борьбе за власть.

К тому времени Алексей, несмотря на свой возраст, уже умудренный опытом многолетнего правления государь. За его спиной и усмирение бунтов, и создание нового Уложения, активная международная политика,

другие шаги по укреплению российской государственности. За ним к этому времени и «Ближняя дума», и Приказ тайных дел.

Неоправданные притязания Никона на верховную власть в стране, казалось, вполне устраивали Алексея. Все больше сосредоточивая реальную власть в своих руках, он не прочь поделиться ее внешними атрибутами с очень честолюбивым, но не столь дальновидным Никоном.

Начиная с 1655 г. в своей переписке он, государь, именовал Никона Великим Государем. Уезжая из Москвы, он формально передает бразды правления Никону: «Вот мой заместитель, я вас доверяю ему». Хотя, как мы помним, Приказ тайных дел находился в его поездках вместе с ним со всей необходимой документацией для решения вопросов действительно государственной важности.

Видя тщеславие Никона, Алексей на обедах с патриархом требовал, чтобы за здоровье патриарха пили в первую очередь. Однако в таком положении было и еще одно преимущество для Алексея. Повсюду демонстрирующий свое первенство Никон играл роль своего рода громоотвода, выполняя среди прочих задачу укрепления власти в стране, плоды которой достанутся не ему.

Тем не менее долго это состояние продолжаться не могло. Равновесие во власти, как показывает опыт, предмет очень непрочный. И чаша весов все больше начала склоняться в пользу более молодого, но в большей степени владеющего механизмами власти и тайнами управленческого мастерства Алексея. Период накопления сил и управленческих ресурсов заканчивается. Начинается переход количества в качество. Чтобы быть устойчивой и эффективной, власть в России может находиться в одних руках.

В противоборстве Никона и Алексея должна была окончательно решиться судьба верховной власти в России на многие годы. Между Алексеем и Никоном начались мелкие столкновения, вызванные, с одной стороны, усилением позиций молодого царя, а с другой стороны, тщеславием и невыдержанностью патриарха.

Не будучи дальновидным политиком, Никон приобрел много недоброжелателей и врагов. Многие представители духовенства были недовольны его деспотизмом, боярам не нравилось получать указания от священнослужителя. В то же время остающийся как бы в стороне Алексей выступал в роли доброго и справедливого государя.

Впервые Никон ощутил изменившееся отношение Алексея, когда тот, будучи приглашенным Никоном, не приехал на открытие одного из основанных патриархом монастырей. Знаком возрастающей немилости царя

стал пир 6 июля 1658 г. в честь грузинского царевича, на который Никон впервые не был приглашен. А вскоре уклоняющийся от встреч с патриархом царь через князя Ромодановского передал Никону свое неудовольствие тем, что тот не по праву пользуется титулом Великого Государя.

Далее последовал демонстративный отказ Никона от сана в надежде, что он не будет принят царем и состоится их встреча и примирение. Однако вместо царя к Никону был послан князь Трубецкой, которого тот считал своим врагом, с просьбой объяснить свое решение. Еще надеявшийся на примирение с царем Никон продолжал упорствовать.

Но в следующий раз князь Трубецкой принес решение царя. Патриарху разрешалось выбрать келью в любом из основанных им монастырей, в которой он может провести остаток своих дней. То есть царь принял отставку патриарха.

Никон отправился в основанный им Новоиерусалимский монастырь, чтобы никогда больше не возвращаться к активной политической деятельности. Его сопротивление было сломлено. Теперь Алексей в полной мере мог проявить свою доброту. Между ними завязалась переписка, в которой грозный тон Никона перемежался с откровенными жалобами на судьбу.

Никон содержался в хороших условиях, имея возможность осуществлять управление этим монастырем. Но его попытки бороться за возвращение своих прав решительно пресекались. В течение нескольких лет Никон пытался еще сопротивляться решениям Алексея. Однако это уже не могло изменить положения, в котором он оказался. В 1666 г. Никон решением церковного Вселенского Собора был окончательно лишен сана и приговорен к пожизненному заключению в монастыре.

Тем не менее это не помешало Алексею хорошо снабжать своего бывшего друга и переставшего быть опасным соперника в борьбе за власть продуктами. Для поддержания Никона было назначено шесть монастырей, из которых ему доставлялось ежегодно 35 ведер лучшего вина, 80 ведер меда, 70 стерлядей, 50 семг, 20 белуг, 2250 штук другой рыбы, 50 пудов свежего масла, 30 пудов икры и многое другое. Так что голодная смерть Никону и тем, кто разделял с ним трапезу, не грозила.

Анализируя и оценивая деятельность Алексея как управленца, мы должны отметить его умение принимать своевременные и эффективные управленческие решения, а также умение при необходимости принятые решения корректировать. Умение четко разрабатывать стратегию и эффективно ее реализовывать Алексей демонстрирует неоднократно. Многолетняя борьба с Никоном — блестящее тому подтверждение.

Таким образом, у нас есть все основания для заключения, что всеми этапами основного управленческого цикла Алексей владел мастерски, умея верно спланировать и довести свои действия до желательного финала.

Однако следует отметить, что борьба с Никоном имеет значение не только сама по себе. Она является лишь составляющей борьбы, которую вел Алексей за верховенство в светских делах царской власти, в том числе за ограничение имущественных притязаний церкви. А самое главное, она являлась частью очень важной для государственных интересов России борьбы за утверждение в стране самодержавной царской власти, что в то время было для России значительным шагом вперед и обеспечило укрепление ее могущества в течение последующего времени, вплоть до Октябрьской революции 1917 г.

Мощное Польское государство избрало другой путь развития. Государственное устройство в Польше носило более демократический характер. Его отличала слабая королевская власть и наличие могущественных фамильных кланов, таких как графы Потоцкие, Лещинские и др. Определяющее значение при решении многих вопросов государственной важности играл сейм, представлявший интересы польской шляхты.

Однако с высоты сегодняшнего дня вряд ли можно сказать, что такой путь развития государственной власти оказался в то время более предпочтительным. Последовавший в XVIII в. раздел Польши — трагическое тому подтверждение.

Религия во времена царствования Алексея играла значительную роль в жизни государства. Новой династии российских царей предстояло раз и навсегда установить распределение властных полномочий между светской и церковной властью в стране. Первый царь из династии Романовых Михаил вынужден был делить власть в государстве с патриархом Филаретом.

Его сын, будучи религиозным человеком, тем не менее активно укреплял царскую власть. Алексей проводил в жизнь не очень заметную для постороннего глаза, но эффективную стратегическую линию закрепления всей полноты светской власти в стране за царским престолом.

Приняв стратегическую линию на концентрацию властных полномочий в руках царя и стремясь к ограничению вмешательства церкви в светскую жизнь, Алексей постепенно прибирал к рукам реальные рычаги власти. Никон оказался не готов к изменившейся ситуации, связанной с изменением его отношений с царем. Сделав неоправданную ставку на свое ослабевающее влияние на царя, он, как мы видели выше, отказался от сана патриарха. Но его расчет не оправдался. И он утратил ключевые позиции

в борьбе за реальную власть в стране — практически лишился сана патриарха. Это было не только поражение Никона, но и вообще попыток церкви в борьбе за подчинение светской власти церковной.

Алексей не торопился назначать преемника Никона на посту патриарха. Но им двигало отнюдь не сомнение по поводу того, стоит ли возвратить из изгнания своего бывшего друга, опального патриарха. Его устраивало положение, когда церковная власть ослаблена и не может активно противостоять светской.

После официального осуждения Никона и лишения его сана Вселенским Собором Алексей назначил, наконец, преемника на посту патриарха. Им оказался дряхлый, не способный к проведению самостоятельной политической линии Иоасаф II. Назначение на пост патриарха Иоасафа II полностью соответствовало общей стратегической линии, целью которой был окончательный переход светской власти в стране к царю.

Это, пожалуй, самая большая победа Алексея и светской власти в целом в его борьбе за самодержавную царскую власть, как основу российской государственности.

Однако Алексей проявил себя как управленец не только в решении проблем завоевания и укрепления царской власти. Его управленческая деятельность была многогранна. В области финансов во время правления Алексея были введены в оборот медные деньги, что по тем временам стало определенным новшеством.

Отсутствие драгоценных металлов создавало проблемы в денежном обращении. Промежуточным решением была переплавка монет иностранного происхождения. Введение в оборот медных денег носило насильственный характер, поскольку их реальная стоимость была невысока. Пришлось принуждать торговцев отдавать свои товары за медные деньги, что, в конечном итоге привело к разорению многих.

Государственное обеспечение выпущенных денег на деле оказалось недостаточным. В конечном счете от этого нововведения пришлось отказаться. Но государственная казна внакладе не осталась. Впоследствии Екатерина II, следуя примеру Алексея, для решения этой проблемы ввела в оборот бумажные ассигнации.

Существует много и других аналогий между царствованиями Алексея и Екатерины II. Как уже говорилось выше, при создании новой законодательной системы специально учрежденной Екатериной II Комиссией в качестве прототипа использовалось «Уложение» Алексея Романова. Борьба Алексея с Никоном также нашла свое повторение в борьбе Екатерины II с архиепископом Ростовским Арсением Мацеевичем.

При Алексее Россию сотрясало восстание Стеньки Разина, при Екатерине II — восстание под предводительством Емельяна Пугачева. Самодержавная царская власть, утвердившаяся в России в период царствования Алексея, послужила плацдармом для укрепления могущества России в период царствования Екатерины II.

И при Алексее, и при Екатерине II Россия прирастала землями.

И Екатерина II, и Алексей большое значение придавали тому, что мы сегодня называем пиаром, т. е. заботились о том, чтобы их деятельность должным образом воспринималась их современниками.

Очень показателен тот факт, что никогда в своих многочисленных бедах народ российский не винил царя. Алексей предпочитал выступать в роли справедливого государя, стремящегося к благосостоянию своего народа. Говоря современным языком, политика Алексея в области отношений с общественностью была такова, что во всех бедах и неурядицах народ обвинял окружавших царя бояр.

Это был мудрый политический ход, введенный в практику Алексеем, впоследствии унаследованный, как управленческая технология, многими управленцами на российском престоле. Он придавал дополнительную устойчивость царской власти и ореол, или, как сейчас говорят, имидж, доброго царя, царя — заступника от злокозненных бояр.

Даже ведя жестокую борьбу за власть в стране с Никоном, Алексей представлял дело так, будто все делалось без его ведома. В осуждении Никона и лишении его сана виновны лишь Вселенский Собор и участвовавшие в его работе восточные патриархи. Принимая решение о том, что Никон должен оставить свою должность патриарха, Алексей умудрялся в то же время просить его благословения.

Желая лишить Никона сана патриарха, он в то же время стремился придать этому по возможности законный порядок. Существовал законный способ лишения патриарха сана — созыв Вселенского Собора. Но прежде чем решиться на этот ответственный шаг, он послал письмо восточным патриархам, запрашивая их точку зрения на то, кому должна принадлежать верховная власть в светской жизни. В письме представлена анонимная ситуация, имя Никона прямо не называется. Только получив ответ, где аноним, за которым стоит Никон, осуждается, он дает делу ход.

Когда на Вселенском Соборе рассматривалось дело Никона, пожалуй, впервые в России откровенно обсуждалось соперничество церковной и светской власти. Никон прямо излагал свой взгляд, согласно которому церковь уподоблялась Солнцу, а государство — его спутнику, лишь отражающему небесные лучи.

И понадобилось все обаяние личности Алексея, все его превосходство в управленческом мастерстве, чтобы победа, висевшая на волоске, осталась за светской властью. В критический момент Алексею пришлось даже воскликнуть, обращаясь к Собору: «Вы хотите предать меня этому человеку? Разве я вам надоел?»

Как видим, в желании доказать справедливость своей позиции в глазах народа Алексей пошел на значительный риск. Он неоднократно показывал свою готовность идти на риск, когда этого требовали интересы дела. И, как правило, этот риск оказывался оправданным.

Как уже говорилось, Россию во время царствования Алексея потрясло восстание Стеньки Разина. Однако и в этой управленческой ситуации мы видим проявление неординарного подхода Алексея к решению нестандартных проблем. Когда Стенька Разин задумал поход на Персию, Алексей не исключал возможности получения для России определенных выгод. И если бы его поход не привел к ухудшению отношений с Персией, то Москва, возможно, отнеслась бы благосклонно к действиям атамана.

При правлении Алексея возрастающее могущество России находило подтверждение и в завоевании новых земель. Так, при Алексее продолжается начатое еще его предшественниками завоевание Сибири. Во время его царствования значительная часть Сибири была присоединена к России. При этом не только захватывались, но и вырастали новые поселения и даже города. В частности, в 1661 г. был основан Иркутск. За Волгой и Камой создавались новые укрепления. Во время его царствования они продвинулись за Уфу.

Но одним из самых важных приобретений России при Алексее можно считать присоединение украинской Малороссии со столицей Древней Руси Киевом. Не последнюю роль в решении этого вопроса сыграла жизнеспособная организационная структура российского государства, созданная Алексеем, и неспособность ослабленной внутренними раздорами Польши, которой до этого принадлежала украинская Малороссия, противостоять единой самодержавно управляемой России.

Именно благодаря эффективным действиям Алексея Россия приняла обращенный к ней призыв Украины о помощи, несмотря на военное противодействие со стороны Польши.

Таким образом, мы видим, что Алексей заложил основы государственности России. Ему принадлежали многие управленческие идеи, реализованные им и его преемниками. Даже идея создания российского флота и первые шаги по ее реализации были сделаны Алексеем. Большое внимание он уделял реформированию армии, поиску мер, способных повысить

е боеспособность. Нововведения подкреплялись специально разработанной и принятой законодательной базой.

Особо мы хотим подчеркнуть понимание Алексеем ответственности перед своим народом. Власть, по его мнению, это промысел Божий, она должна использоваться во благо народа и быть действенной. Для этого страна должна быть могучей, а значит единой. Принцип единовластия был им распространен на всю пирамиду государственного устройства, вплоть до отношений барина с подвластными ему крестьянами.

Управленческие решения Алексей принимал с учетом естественных тенденций развития, а не вопреки им. И, пожалуй, самое удивительное. Обремененный всей полнотой и тяжелым грузом государственной власти, он сохранил чисто человеческую доброту и благожелательность по отношению к окружающим. Однако принятые им решения реализовывались неукоснительно, а если требовалось — проводились в жизнь железной рукой, поскольку были направлены во благо России.

Может быть, поэтому за время царствования Алексею так много удалось совершить, заложив основы будущего величия страны. Именно управленческая деятельность Алексея стала тем стержнем, который позволил России на долгие времена стать одной из наиболее могущественных держав мира.



Петр I

Петр I, пришедший к власти в 1689 г. после заточения в монастырь его сводной сестры Софьи, правившей Россией с 1682 г., представляет собой ярко выраженный тип управленца, в основе деятельности которого — активное стремление преобразовать окружающий мир.

Сегодня существуют различные, подчас противоречивые оценки деятельности Петра I во главе Российского государства — от восторженных до весьма критических. Но главным в деятельности любого управленца являются результаты, которые можно рассматривать как ее итог.

Безусловно, и результаты могут быть оценены по-разному, с разных позиций, с различной глубиной анализа, с различной степенью объективности. Наша задача состоит в оценке деятельности Петра I как управленца, в анализе его управленческого стиля и того вклада, который он внес в сокровищницу мировой управленческой практики.

Если наиболее значительный из его предшественников на российском престоле — его отец Алексей Романов сумел использовать сильные стороны своей страны для укрепления ее могущества, то Петр I отдавал предпочтение встраиванию России в семью крупнейших мировых держав.

Это не могло не привести к коренной ломке старинных обычаев и традиций. Петр I принял управление страной, жившей по собственным законам. После Петра I Россия стала мощным военным и промышленным государством, влияние которого признавалось всеми ведущими державами мира. Она получила выход к Балтийскому морю, имела мощную современную армию и флот, выросла промышленность, развивалась торговля. Была преобразована государственная система управления, хорошо поставлено обучение техническим и инженерным профессиям. Церковная власть была окончательно подчинена светской.

Повторение того, что впервые осуществил Петр I, мы находим в последующей российской истории. Так, избранную им стратегию ведения войны против шведского короля Карла XII во многом повторил Михаил Кутузов в Отечественной войне 1812 г. А стратегия создания мощной индустриальной базы страны, перевооружения армии современным оружием, реорганизации армии в процессе ведения боевых действий, изматывания

противника для подготовки сокрушительного удара была использована руководством Советского Союза для победы в Великой Отечественной войне. Ведь даже промышленная база на Урале, использованная и многократно усиленная в период Великой Отечественной войны, была заложена Петром I.

Стремясь к лидирующей роли в мировой политике, Россия Петра I реально отличалась от допетровской. Однако вряд ли правильно было бы считать, что Россия стала типичной страной западного мира. Нет, она сохранила самобытность, присущий только ей путь развития.

Ни в одном из ведущих государств мира того времени не было такого понимания важности государственных задач, значения единого государства и централизованной системы управления. Нигде интересы государства в такой степени не превалировали над личными интересами. Положенная еще Алексеем Романовым в основу российской государственности самодержавная власть царя получила дальнейшее развитие в России времен Петра I. Как и Алексей, Петр I считал, что власть ему дана от Бога, и все усилия направил на укрепление мощи России. Все делалось во имя процветания страны, для ее блага в соответствии с тем, как благо России им понималось.

Чтобы подчеркнуть возросшее влияние России в мире, Петр I после победы над Швецией принял титул императора. До этого в Европе императорский титул носил лишь Глава Священной Римской империи, номинальный Глава христианского мира, представитель австрийского дома Габсбургов. Признание титула российского императора другими мировыми державами затянулось на два десятилетия. Однако это, безусловно, характеризовало признание возросшей роли и авторитета России в мире.

Следует отметить, что если во многом благодаря усилиям Алексея Романова в России была утверждена самодержавная власть царя, то борьба за право обладания ею приобретала подчас очень острый характер. Ее исход во многом зависел от поддержки претендентов в борьбе за царский престол реально действующими в стране силами, и прежде всего военной. Так, именно поддержка стрельцов, наиболее мощной по тем временам военной силы, привела к власти сводную сестру Петра I Софью. Ослабление этой поддержки, разброд среди руководства стрельцов вследствие недостаточной эффективности проводимой Софьей и ее приближенными политики сделали возможным приход к власти молодого царя.

Однако в борьбе за царский престол Петр I не играл ключевой роли. Это скорее заслуга клана Нарышкиных и их сторонников. Первые пять лет реального управления страной осуществляла мать Петра I Наталья Нарышкина

вместе с поддерживавшими ее ближайшими боярами. Это правление было достаточно традиционным и консервативным.

После смерти матери Петру I пришлось взять на себя функции управления страной. И начал он с наиболее близких для него ратных дел. Придя к власти, он получил в наследство государство с самобытным укладом обширными богатыми землями, собственными традициями государственного управления, при котором вся полнота власти сосредоточена в руках царя.

Ведущие мировые державы того времени, такие как Франция, Австрия, Англия, Швеция, Пруссия и другие, стремительно развивались, создавая новые устойчивые государственные образования с учетом изменяющегося соотношения сил в мире, новые военные и промышленные технологии, современные науку, культуру, просвещение.

Россия шла своим путем, отделенная от ведущих мировых держав, в значительной степени из-за отсутствия выхода к Балтийскому морю. Обладая пытливым умом, не скованным традициями и догмами, Петр I видел будущее России в присоединении ее к основным мировым державам, во вращении в семью ведущих стран Европы. При этом определенное влияние на Петра оказали полученное воспитание, сложившиеся пристрастия и его энергичный характер.

Такова была стратегическая цель нового правителя страны. Основными ресурсами для достижения этой цели Петр I считал создание мощной, оснащенной современным вооружением армии, выход к морям, и прежде всего к Балтийскому, развитие промышленности, способной вооружить армию и военный флот современным оружием.

Основными технологиями, способствующими достижению этой стратегической цели, являлись передовые военные технологии, используемые ведущими европейскими странами, технологии строительства военного флота, технологии производства современного вооружения. Обеспечить достижение поставленной стратегической цели должна была система управления, которую надлежало соответствующим образом реформировать.

Придя к власти, Петр I начал реализовывать стратегию преобразования России в могучую современную мировую державу, к слову которой прислушивался бы весь мир. Могущество России он видел на пути приобщения ее к магистральным направлениям развития ведущих стран.

Стратегия Петра I была оправданной. Россия должна была стать могучей. Ибо во все времена слабые государства становятся жертвами более сильных. Наглядный пример тому — Польша, территория которой в XVIII в.

была разделена между ее более могущественными соседями — Россией, Австрией, Пруссией. Или Украина, которая в XVII в. вынуждена была присоединиться к России. Или Швеция конца XVII в., которую вполне могла достичь участь Польши.

Могущество любой страны во все времена базировалось на владении передовыми технологиями ведения войны, на обладании необходимыми ресурсами: полководцами и воинами, вооружением и провиантом, а также на эффективном управлении государством и армией.

Однако для правителя недостаточно придерживаться верной стратегической линии. Необходимо ее эффективно реализовать. Самым важным при реализации выбранной стратегии становится поиск решений, которые могут обеспечить ее реализацию. Чтобы не потерять позиции в мировой расстановке сил, необходимо демонстрировать свою силу, способность отстаивать свои стратегические интересы.

К началу 1695 г. напряженное положение сложилось на юге страны. Россия еще со времен правления Софьи находилась в состоянии войны с Турцией. Крымские татары время от времени совершали опустошительные набеги на российские земли, разоряя города, увозя многочисленных пленников, которых продавали в рабство. При пассивной позиции России вполне возможным было заключение мирного договора между Турцией, Австрией и Польшей, в котором Россия даже не приняла бы участия, а ее интересы попросту не были бы учтены.

Пассивное выжидание и дипломатическое маневрирование, которые к тому же вряд ли имели бы успех, не в характере молодого российского государя. Петр I сформировал армию и направился к турецкой крепости Азов. Первые сражения продемонстрировали неспособность тогдашней российской армии вести эффективные боевые действия против хорошо вооруженных турецких войск.

Сказалось также отсутствие флота, что позволило находившимся в крепости турецким войскам получить подкрепление с моря. Первый поход на Азов закончился крупным поражением для России. Но это не обескуражило Петра I. В следующем, 1696 г., под Азов пришла уже более мощная, лучше вооруженная армия. В конце мая в Азовское море вошла российская флотилия, которая сумела изолировать крепость с моря.

Все это плюс мужество российского солдата привели к тому, что после двухмесячной осады турецкая крепость Азов пала.

Мы хотим отметить наметившийся в действиях Петра I как управленческий метод «проб и ошибок». Первые вооруженные столкновения российской армией проиграны. Но после серьезного анализа причин поражения

были предприняты значительные усилия по укреплению боеспособности российской армии.

При правлении Петра I активно использовался один из основных управленческих принципов — принцип обратной связи, в соответствии с которым принятые ранее решения корректировались после анализа и оценки результатов их реализации.

А самое главное, за короткий промежуток времени Петру I впервые удалось создать достаточно мощный российский флот. За год на воду было спущено много военных судов и других судов. В частности, были спущены на воду два 36-пушечных корабля «Апостол Петр» и «Апостол Павел» — первые построенные в России крупные военные корабли, ряд галер. На верфях Воронежа трудился и сам царь.

Таким образом, последующим военным действиям предшествовали производство и спуск на воду созданной в течение года достаточно мощной флотилии военных кораблей.

Отметим эту очень важную особенность: наряду с наращиванием боеспособности армии и воинского мастерства практически создавалось и новое производство, обеспечившее спуск на воду первых российских военных кораблей. Более того, параллельно решалась задача обучения российских моряков. Ведь раньше военных моряков в России практически не было!

Первые вооруженные столкновения показали и сильные, и слабые стороны российской армии. Но самое, пожалуй, важное — они обнаружили способность Петра I делать верные выводы из поражений и умение в конечном счете добиваться победы.

Безусловно, не все получалось сразу. Большинство построенных кораблей еще не обладали высоким качеством. Состояние многих кораблей из первой группы было неудовлетворительным. К началу 1701 г. не менее 10 крупных военных судов, построенных год или два назад, подлежали переделке или ремонту. Но, тем не менее, строилось все больше хороших кораблей, способных решать поставленные перед флотом задачи.

Создание практически с нуля мощного флота — ведь при подготовке ко второму походу на воду было спущено только 1400 барок — потребовало значительных усилий. Мелкие и крупные корабли строились в Воронеже, а также на Дону — в Добром, Сокольске, Козлове.

За это, как и за многие другие свершения пришлось платить дорогую и кровавую цену. Так, только в Добром из 4743 человек, занятых на строительстве, 1244 умерли, а 1878 сбежали. Сколько человек было оторвано от своих привычных дел, сколько финансовых ресурсов было затрачено...

С большим трудом завоеванная победа значила для России много. Во-первых, была продемонстрирована сила Российского государства, его умение отстаивать свои интересы, мобилизовать значительные ресурсы, извлекать уроки из поражений. И, что не менее важно, было продемонстрировано эффективное управление страной со стороны царской власти, со стороны молодого государя.

Первые столкновения с вооруженным противником показали Петру, что российская армия и флот должны быть лучше вооружены и технически оснащены, лучше подготовлены для того, чтобы успешно противостоять современным армиям и флотам.

Но для необходимого реформирования армии и флота необходимо было овладеть принципиально новыми современными технологиями. Допетровская Россия необходимой технологической базой не обладала.

Для того чтобы овладеть современными технологиями самому и обеспечить доступ к ним России, Петр I предпринял беспрецедентную в истории страны поездку по странам Европы. Он побывал в Голландии, Англии, Австрии, Пруссии, где приобретал знания в области судостроения и мореходства, вербовал иностранных специалистов. В доках Индской компании в Амстердаме Петр I провел 4 месяца, на верфях Дептфорда в Англии — также 4 месяца. В Нидерландах и Англии было завербовано около тысячи иностранных специалистов — техников, инженеров, преподавателей математики, чиновников. За рубеж была отправлена первая партия из 250 россиян для обучения морскому делу.

Петр I изучал передовые технологии не только в области судостроения и мореходства. Он, в частности, получил диплом специалиста пушечного дела, своими руками изготовил лист бумаги, учился гравировке по металлу и стеклу, встречался с ведущими голландскими учеными.

Следует отметить, что поездку по странам Европы Петр использовал не только для подготовки технического и технологического перевооружения России, но и для установления важных дипломатических контактов. Так, в 1697 г. между Россией и Пруссией было подписано в Кенигсберге соглашение о дружбе. Были установлены личные дружественные контакты с Вильямом III, состоялись встречи с австрийским канцлером графом Кинески, с будущим королем Польши Августом.

Петр I внимательно наблюдал за борьбой за польский престол, в которой столкнулись интересы ведущих стран мира — Франции, Австрии, Пруссии. Безусловно, присутствовали здесь и интересы России.

Конечно, за этими шагами еще не последовало решительного улучшения позиций России на международной арене. Скорее всего Петр I понял,

что международное положение страны далеко не так благоприятно, как хотелось бы. Другие страны еще не видели в России той силы, которой она стала к концу царствования Петра I.

Многие надеялись оказать на молодого царя значительное влияние, в частности папский нунций в Вене, который пытался обратить его в католическую веру. Они еще не представляли, что на российском престоле — государь, обладающий железной волей и проводящий четкую стратегическую линию на укрепление могущества своей страны.

Следует также отметить и еще одну нетрадиционную черту Петра I. Он высоко ценил профессиональное мастерство военного, ремесленника, полководца и стремился это подчеркнуть. Так, российскую армию в Азовском походе возглавил и осуществлял руководство не он, а боярин Шеин. А он, находясь в действующих войсках, носил звание сержанта артиллерии Преображенского полка. На верфях он работал корабельным плотником.

Поездку за рубеж Петр I также осуществил инкогнито. Российское посольство формально возглавлял Лефорт. А государь был рядовым членом посольства и носил имя Петр Михайлов.

Наметившийся путь реформ и преобразований в стране не мог не вызвать сопротивления. Тем более на первых порах, когда власть молодого царя казалась еще неокрепшей. Возникали протесты и заговоры. Монах Авраам из Андреевского монастыря, обратившийся с протестом к царю, был сослан в более отдаленный монастырь.

Наиболее серьезным, пожалуй, был стрельцкий заговор, который возглавил полковник Цыклер. В заговоре участвовал, помимо стрельцких офицеров и бояр, вожак донских казаков Лукьянов. Скорее всего заговорщики хотели убить царя и вернуть прежнее правление. Но стрельцкий заговор был своевременно раскрыт.

Тяжелые воспоминания детства и юности и реальная опасность подтолкнули Петра I к решительным мерам в духе его времени. Цыклер и его сторонники были казнены. Труп вдохновителя стрельцких бунтов и основного врага Петра и его близких — Ивана Милославского, умершего 12 лет назад, был вытасчен из могилы. Запряженные свиньей сани доволокли его к месту казни Цыклера и его сторонников. Кровь с отрубленных палачом у мятежников рук, ног, а затем голов стекала на труп Милославского.

Это, пожалуй, последнее серьезное сопротивление уходящей Руси нововведениям Петра I, которое было безжалостно подавлено. Проведенное расследование причин заговора сопровождалось жестокими пытками. Сотни стрельцов были замучены и убиты. Наблюдение за Софьей усили-

лось. Напротив ее окна в Новодевичьем монастыре были повешены трое стрельцов. Впрочем, причастность Софьи к заговору доказать не удалось.

Возвратившийся из зарубежной поездки Петр I велел стричь бороды и носить иностранное платье. Прежде всего, это касалось придворных и должностных лиц. Впоследствии, начиная с 1705 г., за ношение бород взималась достаточно высокая плата. Согласно указу Петра I с 1700 г. новый год начинался не с 1 сентября, как это было ранее, а с 1 января. Летоисчисление в России стали вести не от сотворения мира, согласно которому шел 7208 г., а как и в других странах Европы — от рождества Христова. Начиналась реформа системы управления в стране, преобразования в армии, во всей хозяйственной и культурной жизни.

К концу XVII в. могущество северного соседа России Швеции было в значительной степени ослаблено. Экспансионистская политика располагавшей хорошо вооруженной и дисциплинированной современной армией Швеции настороженно воспринималась другими странами Европы. Можно было надеяться на создание антишведской коалиции. Ослабление монархической власти в Швеции к концу XVII в. привело к ослаблению шведского государства и сделало реальным даже ее раздел.

Швеция закрывала России доступ к Балтийскому морю, лишая ее возможности вести торговлю и устанавливая более близкие связи со странами Европы. Петр I, решая стратегическую задачу выхода России к Балтийскому морю, принимает решение о вступлении в войну со Швецией.

Он надеялся на поддержку ведущих стран мира, недовольных агрессивной политикой Швеции и в то же время чувствующих ослабление позиций шведского государства. На встрече с польским королем Августом в Рава Петр I говорил о своем желании подорвать влияние Швеции. Он даже планировал изменение структуры управления шведским государством, надеясь заменить монархическую форму правления менее эффективной, с его точки зрения, республиканской.

Однако в это время к власти в Швеции пришел новый правитель — юный Карл XII, обладавший талантом истинного полководца и государственного деятеля и сумевший за сравнительно короткий период времени резко изменить ситуацию в стране и повысить боеспособность армии. Карл XII на долгое время стал самой заметной фигурой на политическом небосклоне Европы.

Выступившие в поход под Нарву российские войска встретили хорошо организованное сопротивление современной регулярной европейской армии. Российское войско, которое и на этот раз в чине офицера Преображенского полка сопровождал Петр I, столкнулось с активным

противодействием шведского гарнизона. Возникла неразбериха, отсутствовали слаженные действия и элементарная воинская дисциплина.

20 ноября 1700 г. под Нарвой состоялось первое сражение российской армии с подошедшей на помощь гарнизону хорошо вооруженной и обученной армией Карла XII. Российская армия, продемонстрировавшая полную беспомощность в ведении современного боя, была разгромлена.

Пленных было так много, что шведы оставили в плену только офицеров. Солдаты были отпущены. Ведь всех не прокормишь. Это унижительное для России поражение наглядно продемонстрировало неподготовленность российской армии к ведению боевых действий против серьезного врага, против регулярной армии европейского типа.

Расчет на поддержку других государств Европы также не оправдался. Незадолго до битвы под Нарвой Карл XII атаковал войска Фридриха IV Датского. Непосредственная угроза столице Дании заставила датские войска прекратить военные действия.

После победы под Нарвой перед шведской армией открылась возможность проникновения в глубь России. Однако Карл XII распорядился по-другому. Он посчитал необходимым немедленно свести счеты с польским королем Августом. Борьба за реальную власть над Польшей надолго приковала внимание Карла XII.

Как и во время войны за Азов, на высоте оказалась создаваемая Петром I система управления государством и армией. Анализ причин поражения только подтвердил правильность избранного Петром I курса на реформирование российского войска. Петром I были предприняты решительные меры по реорганизации российской армии, по введению воинской дисциплины и обучению войск.

Для вооружения армии современной артиллерией Петр I пошел на беспрецедентный шаг. По его указу церковные колокола были переплавлены на пушки. Принятые Петром I меры сказались на повышении боеспособности российской армии.

Петр I предпринял также решительные дипломатические шаги. Он поддержал польского короля деньгами и людьми, благодаря чему шведский король надолго увяз в польских делах. После нескольких лет значительных усилий Карлу XII удалось посадить на королевский трон в Польше своего ставленника Станислава Лещинского и по существу превратить Польшу в вассальное государство Швеции. Но это случилось уже гораздо позже. А пока позиции Швеции в Балтийских провинциях оказались существенно ослабленными.

Реорганизованная Петром I российская армия начинает вести успешные военные действия против шведских войск. В 1702–1703 гг. российской армии удалось завершить начатый еще Иваном Грозным и Алексеем Романовым прорыв к Балтийскому морю. В 1702 г. пала шведская крепость Нотебург, получившая впоследствии название Шлиссельбург, весной 1703 г. — крепость Ниеншанц, в мае были возвращены России старинные российские города Ям и Копорье, а в 1704 г. пали Дерпт и Нарва.

Успешное ведение Россией боевых действий в Балтийских провинциях Швеции стало возможным благодаря тому, что сегодня принято называть стратегическим управлением. Проводимая Петром I стратегическая линия на укрепление мощи России реализовывалась неукоснительно. Но при этом принималось во внимание реальное развитие событий. Действия осуществлялись в соответствии с реальным соотношением сил и требованиями текущего момента, так, как этого требовала логика развития событий.

Шла жесткая борьба в условиях, когда прогноз развития событий, а следовательно и планирование, были практически невозможны. Объектом планирования могли становиться только собственные действия по реформированию страны и армии. Но они осуществлялись в условиях жесткого противостояния сильного врага, действия которого предвидеть было трудно.

Период между поражением российской армии под Нарвой и Полтавской битвой был временем достаточно сложного маневрирования как в области военных приготовлений и действий, так и в области дипломатии. Оно стало временем накапливания сил с обеих сторон для предстоящей решающей схватки. В том, что она рано или поздно должна произойти, сомнений не было.

Российской армии Петра I противостояла мощная, хорошо обученная, дисциплинированная шведская армия Карла XII. Шведские войска имели блестящую военную репутацию в Европе, и им предстояло воевать с армией, которую они наголову разбили под Нарвой в 1700 г.

Карлом XII были достигнуты значительные успехи не только на военном, но и на дипломатическом поприще. К моменту решающей схватки Польша практически стала вассалом Швеции. Были установлены контакты с влиятельной в то время Турцией и с крымскими татарами. Успешно развивались связи с украинским гетманом Иваном Мазепой, мечтавшим о независимости Украины. В России на это же время пришлось восстание донских казаков, которое возглавил Кондратий Булавин. Выступившие против восставших царские войска потерпели ряд поражений.

Петр I, накапливая силы, готовился к боевым действиям, которые должны были на много лет определить самую могущественную державу на севере Европы. Как уже говорилось, Петр I приложил титанические усилия для реорганизации российской армии, вооружения ее современной военной техникой. Предвидя наступление шведских войск, он использовал тактику выжженной земли.

Продвигаясь преимущественно через территорию Польши и Белоруссии, шведы вышли к Днепру в районе Могилева. Первое вооруженное столкновение российских и шведских войск произошло у Головчино и закончилось поражением российских войск.

Однако далее начали сказываться многолетние усилия Петра I по укреплению мощи российской армии и тактика выжженной земли. Это, а также плохие дороги, непрерывные дожди, болезни, враждебность населения сделали положение шведской армии достаточно тяжелым. Скорость продвижения шведской армии снизилась до 4–5 километров в сутки. Более жестким стало сопротивление российских войск. Шведам противостояла уже качественно другая армия.

Столкнувшись со все возрастающими трудностями, Карл XII принял решение изменить избранный ранее маршрут. Шведские войска вместо продвижения к Москве через Смоленск (путь войск Наполеона) двинулись на Украину, рассчитывая во многом на помощь Ивана Мазепы, а также на поддержку прошведски настроенных влиятельных сил Запорожской Сечи, возглавляемых гетманом Гордиенко.

Через две недели, вскоре после переправы через Днепр, у Лесной шведские войска под командованием Левентгаупта впервые потерпели поражение в открытом бою. Это способствовало укреплению морального духа российской армии.

В апреле 1709 г. Карл XII клялся своим новым союзникам не заключать с Петром I мирного договора, если Украине, включая Запорожскую Сечь, не будет предоставлена независимость. По существу, Карл XII вел уже речь о разделе российских территорий.

В апреле 1709 г. шведская армия начала осаду Полтавы. 8 июля состоялось знаменитое сражение российских и шведских войск, решившее исход Великой Северной войны. Войска Карла XII потерпели сокрушительное поражение. Через день-два шведская армия капитулировала в Переволочне.

Карлу XII вместе с Мазепой и Гордиенко удалось найти убежище в Бендерах, молдавском городе, находившемся под властью Турции. Только через пять долгих лет он смог возвратиться в Швецию, где опять

возглавил военные действия против Петра I. В 1718 г. в одном из сражений Карл XII погиб.

В 1720 г. Великая Северная война была шведами окончательно проиграна. В сентябре 1721 г. между Россией и Швецией подписывается соглашение, согласно которому к России отошли Ливония, Эстония, Ингрия и Карелия. Ранее войсками Петра I была завоевана Финляндия.

В 1720 г. в Швеции была принята конституция, которая превращала ее в парламентскую олигархию. На этом претензии Швеции на роль великой державы закончились. Продолжавшаяся более 20 лет Великая Северная война завершилась полной победой петровской России.

Анализируя эти события, мы можем сделать заключение, что Петр I не только умел готовить и принимать блестящие управленческие решения, но и не менее блестяще их реализовывать. Верные стратегические и тактические решения, принятые Петром I, обеспечили окончательную победу российского оружия в тяжелой войне, которая велась с переменным успехом.

Петр I, стремившийся превратить Швецию в парламентскую республику, спустя более чем 20 лет добился достижения этой цели. Подтвердилось и его предположение, что при таком строе Швеция уже не сможет играть столь значительную роль в мировой политике, как прежде.

Можем ли мы считать Петра I эффективным управленцем?

Как известно, для того чтобы управление было эффективным, должны ставиться верные цели и приниматься решения, обеспечивающие их достижение. Кроме того, еще одно обязательное условие: принятые решения должны эффективно реализовываться. Только при выполнении этих трех условий управление считается эффективным.

Ход Великой Северной войны со Швецией — главной войны Петра I — показал, что поставленные им цели были верны, а принятые им решения по их достижению были блестяще реализованы. Это обеспечило достижение результатов, к которым он, как управленец, стремился. Если мы сравним Россию до и после Петра I, оценим достигнутое им, то станет понятно, что деятельность Петра I как управленца была действительно эффективной.

Победа под Полтавой резко изменила отношение ведущих мировых держав к России. Если раньше Россия и ее интересы не воспринимались всерьез, то теперь, после разгрома одной из сильнейших армий Европы, с Россией начали искать дружбы и союза.

Отрицательную роль для роста могущества России сыграло поражение армии Петра I в 1711 г. на реке Прут от турецкой армии. В результате

России пришлось уступить завоеванные в конце XVII в. Азов и Таганрог, создававшаяся с таким трудом азовская флотилия была потеряна.

Однако это поражение России не сыграло роковой роли. Как мы можем судить по дальнейшим действиям Петра I, основные усилия российской дипломатии сводились после этого к сдерживанию Турции путем не столь существенных для жизненных интересов России уступок.

В то же время позиции России на Украине были укреплены. Российские войска под предводительством Меншикова вновь вошли в поддержавший Ивана Мазепу Батурин — его главную ставку и Запорожскую Сечь, вставшую на сторону переметнувшегося к шведам гетмана Гордиенко.

Основные военные действия и дипломатическая активность были смещены в Европу. И это дальновидное политическое решение должно быть поставлено в заслугу Петру I. Как незаурядный управленец, он прекрасно понимал, что ведение войны на два фронта для набирающей силы России нецелесообразно. Распыление сил привело бы скорее всего к ослаблению государства. Ведь война со Швецией и необходимость проведения активной политики в Европе требовали от России полного напряжения сил.

После жестокого поражения под Нарвой в 1700 г. Петр сумел реорганизовать, перевооружить и укрепить российскую армию, а затем одержать ряд побед в балтийских провинциях Швеции. Выход к Балтийскому морю для России был открыт.

Мы помним, что в свое время выход к Балтийскому морю завоевывали и Иван Грозный, и отец Петра I Алексей Романов. Но оба раза он был утрачен.

Овладев выходом к Балтийскому морю, Петр I принял решение удерживать его любой ценой. В начале 1703 г. Петр I приступает к строительству нового российского города на берегу Балтийского моря, получившего название Санкт-Петербург, ставшего на долгие годы столицей России.

Впоследствии под Санкт-Петербургом был создан Балтийский флот, который в 1714 г. одержал победу над шведами в морском сражении под Гангутом. Балтийский флот сыграл немаловажную роль в боевых действиях в Финляндии, а также нанес большой ущерб Швеции в 1719–1720 гг.

Как бы тяжело ни складывалась впоследствии ситуация для России во время Великой Северной войны или после нее, Санкт-Петербург никогда не был сдан врагу. Даже во время войны с фашистской Германией город Петра выстоял, выдержав длительную блокаду фашистских войск.

В период управления страной Петр I продемонстрировал блестящее владение всеми управленческими функциями. Выше мы привели немало

примеров эффективных управленческих решений, принятых Петром I. Мы видели, как блестяще были реализованы планы Петра I в шведскую кампанию.

При этом, если вначале управленческого пути для Петра I был более характерен метод «проб и ошибок», то в дальнейшем, по мере роста его управленческой зрелости, более совершенными стали используемые им методы стратегического и тактического планирования.

Далее на примерах управленческой деятельности Петра I мы покажем не менее блестящее владение им такими управленческими функциями, как организация, мотивация и контроль.

Приняв управление страной, развивавшейся по самобытному пути, и осознавая, что истинного величия Россия может достичь только на пути преобразований, Петр I столкнулся с необходимостью реорганизации не только армии, но и всего государственного и административного устройства России.

Поставив перед собой цель реформирования государственного устройства России с тем, чтобы система управления могла обеспечить решение новых стоявших перед страной задач, Петр I столкнулся с необходимостью создания, по существу, заново государственного аппарата.

На момент прихода Петра I к власти в России было всего около 2000 чиновников, из-за чего государственный аппарат был малоподвижным, не способным решать с должной быстротой и качеством важные государственные дела. Да и существовавшая организационная структура была настолько запутанна, что разные приказы выполняли одинаковые задачи, имели дублирующие функции, что усугубляло неразбериху при управлении громадной страной.

Поэтому структуру государственного управления Петр I в корне изменил. Был создан Сенат как высший управляющий орган, просуществовавший два столетия. При Сенате были созданы 11 коллегий, курировавшие основные направления государственной деятельности. В частности, Коллегия иностранных дел, Военная и Адмиралтейская. Камер-коллегия, Штатс-контор-коллегия и Ревизион-коллегия управляли финансовыми делами, Мануфактур-коллегия и Коммерц-коллегия занимались развитием промышленности и торговлей. Юстиц-коллегия занималась юридическими вопросами, хотя ее функции были наименее четко определены.

Петр I ввел новое административное деление России на регионы. В 1708 г. было создано 8 гигантских губерний, к которым в 1713–1714 гг. были добавлены еще три. Губернии делились на области, а области — на уезды. Губернии возглавляли губернаторы и вице-губернаторы. Им

подчинялось все административное управление губерниями. Под их началом были вновь введенные должности: обер-коменданта, обер-комиссара, провиантмейстера, ландрихтера. Деятельность губернаторов должны были контролировать специально избираемые советы землевладельцев. Правда, эта организационная структура не прижилась.

Были введены должности генерал-прокурора Сената, обладавшего достаточно значительными полномочиями, и рекетмейстера, который должен был заниматься поступающими в Сенат жалобами.

В новом государственном устройстве России появились элементы, характерные для многих западных стран, проверенные их управленческой практикой. И хотя они были заимствования у Запада, при этом учитывалась их российская специфика. Как уже говорилось выше, многие из административных нововведений Петра I просуществовали два столетия и сослужили хорошую службу российской государственности. Многие Петр I ввел впервые.

Преобразование системы государственного управления страной позволили Петру I успешно решать многие проблемы, стоявшие перед крепнущим российским государством.

Преобразования России, предпринятые Петром I, потребовали привлечения для служения государству новых людей, новых общественных сил. С одной стороны, необходимо было обеспечить государственное строительство, реорганизацию армии и флота, создание промышленности соответствующими людскими ресурсами. С другой стороны, привлеченные к активной деятельности должны быть мотивированы, т. е. заинтересованы в результатах своего труда. Ведь на одних репрессиях слаженно работающий государственный механизм не создашь.

В реформаторской деятельности Петр I не мог опираться на консервативные слои общества старой России. Нужны были люди энергичные, инициативные, способные овладеть новыми технологиями, включая новые управленческие технологии, деятельность которых также необходимо было мотивировать. Во многом достижению этой цели способствовало введение Табели о рангах 1722 г. Она создавала единую иерархию государственных должностей в управлении, суде, армии. В ней насчитывалось 262 чина. Из них 126 чинов военных и военно-морских, 94 — административных, 42 — судебных.

При этом самые высокие чины считались равными самой высокой старинной знати. Тем самым создавались хороший стимул и возможность занять весьма высокое положение в обществе. Были введены, скажем, титулы графа и барона.

Здесь мы должны отметить и еще один важный фактор, всегда актуальный для многонациональной России. Петр I для служения России привлекал и доверял самые высокие должности не только русским, но и всем тем, кто мог сослужить России хорошую службу.

Так, одну из самых значительных должностей в России — должность генерал-прокурора Сената — занимал литовец Ягужинский, сын ганноверского пастора Остерман был наиболее важным руководителем в области внешней политики России. Важный пост генерал-полицмейстера получил сын португальского еврея Антон Девиер, большую роль во внешнеполитической деятельности играл один из ближайших сподвижников Петра русский еврей Шафиров.

Было приглашено много иностранцев, которые владели профессиями, необходимыми для реформирования российской армии и флота, создания новой промышленности. В последние годы жизни Петра I стало больше приезжать людей искусства, в частности художников и архитекторов.

Много способных и инициативных людей поднялось при Петре из неизвестности до самых высот государственной власти. Взять хотя бы его любимца Меншикова.

Большую роль также сыграло нововведение Петра I, согласно которому у землевладельца мог быть только один наследник. С одной стороны, это препятствовало измельчению земельной собственности, а с другой стороны, не занятым непосредственно в хозяйстве детям оставался один путь — на государственную службу.

Создание практически заново мощного чиновничьего аппарата, военное и гражданское строительство требовали контроля со стороны новой системы управления страной.

Петр I, стоявший у руля управления Россией, становившейся могучей мировой державой, должен был видеть, что принятые им решения реализуются, и реализуются эффективно. Работа высшего управленческого органа России — Сената во многом контролировалась самим Петром I. Она регламентировалась специальными указами государя. За всевозможные нарушения сенаторы подвергались штрафам. Так, за пропуск заседания сенатор штрафовался 50 рублями, что в те времена было далеко не пустяшной суммой.

Петром I в 1711 г. был создан сохранившийся в России надолго институт фискалов, задачей которых являлся контроль за чиновниками, прежде всего в части уплаты налогов, воровства, растраты государственных денег. Фискалы должны были осуществлять тайный надзор во всех делах и о нарушениях сообщать Сенату, а в особо важных случаях — царю. Фискалы подчинялись непосредственно генерал-прокурору Сената.

В 1717 г. Петр I основал специальный трибунал из офицеров для расследования фактов коррупции. Многие контрольные функции Петром I были доверены военным в областях и уездах России. Важные контрольные функции возлагались на них в период переписи населения.

Одним из важных следствий проведенной Петром I реформы системы государственного управления стало дальнейшее укрепление власти. Она перестала носить личностный характер, а превратилась в одну из незыблемых основ российской государственности. Дистанция между государем и простым смертным независимо от знатности рода стала более значительной.

Государственное строительство перестало носить эпизодический характер, оно было поставлено на системную основу.

Международные отношения во времена Петра I, впрочем, как и во все другие, отличались достаточной сложностью и запутанностью. Когда в начале правления Петра I Россия была слабой, в международных делах ее не принимали всерьез. Когда она стала серьезной силой, доказав это делами и ратными подвигами, стали искать ее дружбы и союза, в то же время опасаясь ее усиления (осуществляются действия, направленные против возвышения России, роста ее мощи).

Против России создавались специальные коалиции государств, меньше всего заинтересованных в росте ее влияния. Однако четкая стратегическая линия Петра на укрепление могущества России привела к тому, что в эпоху его правления международный авторитет государства Российского существенно вырос.

Мы имеем возможность объективно судить о той роли, которую стала Россия играть в международном сообществе. К голосу ее приходилось прислушиваться ведущим мировым державам и государственным деятелям, хотели они этого или нет.

К 1721 г. российские постоянные представительства были уже в 21 стране. Россия стала неотъемлемой частью международной жизни XVIII в.

Другим важным фактором международного признания России стали браки, заключенные представителями дома Романовых с престижными европейскими династиями. Так, герцог Курляндский стал мужем племянницы Петра I Анны Ивановны. Принцесса Шарлотта Брауншвейг-Вольфенбюттельская — женой царевича Алексея.

Позднее, по мере дальнейшего возрастания роли России речь уже шла о браках с представителями европейских династий первой величины. В частности, начали рассматриваться возможные браки с представителями дома Бурбонов.

Понимая возросшую роль России в мировом сообществе и желая подчеркнуть значение, которое приобрела Россия в мире, Петр I в 1721 г. в конце войны со Швецией, как уже говорилось, принял титул императора. И несмотря на то что этот шаг взбудоражил европейские дворы, он посчитал положение России в мире настолько значимым, что счел его целесообразным.

Не все торопились признавать новый титул российского государя. Почти сразу это сделали Пруссия, Швеция, Дания, Голландия, через три года — Франция и Испания. Австрия и Англия новый титул российского царя признали лишь в 1742 г.

Тем самым правящая династия России ведущими странами мира признана одной из наиболее авторитетных в мире.

Анализ деятельности Петра I как управленца будет неполным, если не упомянуть о роли, которую он сыграл в развитии отечественной промышленности. Так, содействуя промышленному подъему России, он был сторонником протекционизма в торговой политике, поэтому на многие импортные товары были установлены пошлины в размере до 75 %.

Петр I считал, что частная инициатива и предпринимательство обеспечат богатство России и благосостояние ее народа. Он всячески способствовал созданию класса предпринимателей. Из важных предметов потребления, производство и торговля которыми находилась в руках государства, после 1719 г. в монопольном ведении государства находились только сода и смола.

Для того чтобы промышленность развивалась действительно эффективно, Петр I считал необходимым установление контроля и регулирования хозяйственной деятельности со стороны государства. Понимая то, как трудно создавать новые промышленные предприятия из-за отсутствия необходимых инфраструктуры и традиций, он всячески содействовал их возникновению и развитию.

Петр I поддержал вопреки протестам многих торговцев просьбу производителей промышленных изделий продавать произведенные ими товары непосредственно в розницу потребителям.

Благодаря усилиям Петра I промышленность и торговля в России переживали период значительного подъема. Однако перед российской промышленностью встали не только задачи собственного развития, но в первую очередь задачи обеспечения всем необходимым российской армии и флота в период войн, которые вела Россия.

Именно российская промышленность должна была обеспечить производство нового современного вооружения, включая артиллерию

и боеприпасы, а также все необходимое для оснащения военного флота. Без мощной промышленной базы победа в затяжной войне невозможна. Перед Петром I встали новые серьезные проблемы, связанные с необходимостью создания, говоря современным языком, оборонной промышленности страны.

Для этого нужна была не только обрабатывающая промышленность. Необходимо было также создать мощное металлургическое производство, обеспечивающее выпуск железа и меди.

По распоряжению Петра I мощная промышленная база создается на Урале. Здесь строится 31 металлургический завод, из которых 15 были государственными учреждениями. Именно государственные предприятия на Урале производили более половины железа и 9/10 меди.

Если раньше основными производителями металлов были Тула и Олонец, то при Петре I на первое место выходит Урал. Минеральное сырье, которым он богат, используется не только для военных целей. Металл, в первую очередь медь, начинает поступать на монетные дворы. Из негосударственных предприятий, поднявшихся на Урале, следует отметить литейные заводы Никиты Демидова, который в 1720 г. был причислен к знатному сословию.

Петр I сумел решить задачу обеспечения новых производств необходимыми кадрами рабочих и технических специалистов путем приписывания к фабрикам крестьян, использования труда беглых и даже преступников. Так, на Урале использовалось около 30 000 приписных крестьян, что равнялось всему населению Урала двадцать лет назад.

Спустя два с лишним столетия промышленная база, созданная Петром I, а еще в большей степени его идеи развития российской промышленности на Урале сослужили хорошую службу при наращивании промышленного потенциала России в период войны Советского Союза с гитлеровским фашизмом.

Следует также отметить, что Петр I, выражаясь современным языком, вполне владел искусством пиара. Чтобы достижения России стали широко известны на Западе, он использовал наемных журналистов. В то же время отрицательных публикаций о России он пытался не допускать. Каждая важная победа России должна была освещаться в печати.

Своеобразные плакаты, посвященные победам российской армии под Нарвой, Лесной, битве под Полтавой, развешивались на улицах российских городов. Для большей своей популярности он использовал и жанр портрета. Особенно ценились им портреты, на которых он был изображен удачно. Впоследствии с них делались гравюры.

Современники высоко ценили деятельность Петра I. Так, в 1724 г. английская газета, сравнивая его деяния с деяниями Александра Македонского, причисляла его к самым великим монархам XVIII в., «чьи деяния будут рисовать вокруг него Нимб Славы, и изумление пронизет Глубь Времен». Во время заупокойной службы Прокопович называл его библейским Моисеем России и сравнивал с Соломоном, принявшим «от Господа смысл и мудрость многу зело».

Многие, особенно молодые, считали, что «все, что ни есть, все, что вы видите в России, началось с него, и все, что будет сделано в будущем, будет припадать к этому источнику». Великая императрица России Екатерина II неоднократно подчеркивала, что ее реформы — продолжение реформ, начатых Петром I.

Может быть, из задуманного Петром I получилось не все. Может быть, не все получилось так, как хотелось бы. Но история показывает, что не ошибается только тот, кто ничего не делает.

Мы же, завершая анализ управленческой деятельности Петра I, преклоняемся перед его неутомимой энергией и тем, что ему удалось сделать на благо России.

Он был великим управленцем. Использованные им эффективные управленческие технологии прокладывали дорогу будущему России, служение которой было главным смыслом его жизни.



Екатерина II

Екатерина II, урожденная принцесса Ангальт-Цербстская София Фредерика Августа, происходившая из Голштинского дома, родилась в немецком городе Штеттине в 1729 г. В начале 1744 г. она приезжает в Россию как невеста, а впоследствии становится женой наследника российского престола великого князя Петра Федоровича.

28 июля 1744 г. принцесса Фике, как называл ее отец, согласно воле императрицы Елизаветы принимает православие и становится Екатериной, Екатериной Алексеевной. После восшествия на престол она именуется Екатериной II.

Россия стала для юной принцессы второй родиной. Она достаточно быстро и успешно изучила трудный для иностранца русский язык, познакомилась с российскими обычаями, нравами, культурой.

Честолюбивая Екатерина не раз мысленно примеряла российскую императорскую корону. Обретение этой короны стало смыслом и целью ее жизни. А после коронации она всю себя отдала служению новому отечеству. Она стала одним из великих правителей России. И сегодня мы с полным основанием говорим о ней, как об одном из великих государственных деятелей, внесших существенный вклад не только в укрепление могущества Российской империи, но и в мировую сокровищницу управленческой практики.

Говоря о Екатерине II, мы также обязаны отметить присущее ей свойство великих управленцев — высокий индекс управленческой мысли. Для такого заключения у нас есть все основания. С пятнадцати лет она с большим интересом читала Плутарха, Цицерона, Монтескье. На протяжении многих лет она состояла в переписке с величайшими мыслителями своего времени Вольтером, Дидро, Даламбером, по ее приглашению и под ее покровительством в России работали многие выдающиеся ученые, поэты, художники.

Основание говорить о высоком индексе управленческой мысли Екатерины II дает нам ее многогранная деятельность во главе Российской империи, благодаря которой Россия приумножила свое могущество. С полным основанием можно сказать, что Россия при правлении Екатерины II вошла в число наиболее влиятельных мировых держав второй половины XVIII в.

Уже с первых самостоятельных шагов великая княгиня проявила недюжинный ум, умение анализировать сложные ситуации, возникающие при дворе, где складывались достаточно непростые и далеко не всегда благоприятные для нее отношения.

Императрица Елизавета настороженно относилась к возможным претендентам на самодержавную власть, каковыми были ее племянник великий князь Петр и его супруга Екатерина. «Молодой двор» находился под неусыпным контролем, возможность участия в государственных делах или самостоятельные действия были значительно ограничены. Великокняжеская чета находилась под надзором. Для лиц, окружавших молодую чету, была составлена специальная инструкция.

Отношения между Екатериной и ее супругом также были далеко не безоблачными и при всем желании их вряд ли можно было назвать близкими. Они носили скорее характер соперничества, чем взаимопонимания и сотрудничества. Свой брак с великим князем Екатерина считала неудачным и даже несчастным.

В сложившемся положении для нее важно было разобраться в хитросплетениях придворной жизни и определить свою линию поведения. Во время долгих дней и ночей Екатерина, неоднократно анализируя положение, в котором оказалась при российском дворе, достаточно быстро поняла, что рассчитывать на кого-либо, кроме самой себя, не приходится.

И первое решение, которое ей предстояло принять, — как построить отношения со своим супругом великим князем Петром. Впоследствии Екатерина II писала, что у нее было три альтернативных варианта:

- 1) разделить судьбу великого князя как своего супруга;
- 2) находиться в постоянной зависимости от него и ждать, как он соизволит решить ее судьбу;
- 3) действовать независимо.

Великий князь Петр проявил себя как человек недалекого ума, неспособный, по мнению многих его современников, к выработке и проведению самостоятельной политической линии. Они с Екатериной оставались, по существу, чужими людьми, интересы которых не только не совпадали, а были скорее противоположными, имея в виду предстоящую борьбу за российскую императорскую корону.

Поэтому Екатерина принимает единственно верное в такой ситуации решение — действовать полностью самостоятельно. Впоследствии жизнь подтвердила правильность принятого ею решения. К моменту, когда решался вопрос о престолонаследии, у великого князя была фаворитка

графиня Елизавета Романовна Воронцова, на которой он готов был жениться, устранив Екатерину.

Екатерина начала окружать себя людьми, которые смогли бы стать ее сторонниками и были бы способны на решительные действия в тот момент, когда это окажется необходимым. А такой момент мог не заставить себя ждать, поскольку здоровье царствующей императрицы внушало серьезные опасения.

Поскольку отношения с царствующей императрицей также оставались достаточно сложными, Екатерина поставила перед собой цель изменить их к лучшему. Кульминацией оказались события, последовавшие вскоре за падением канцлера графа Бестужева, ставшего к тому времени ее убежденным сторонником.

Опасаясь нежелательных для себя последствий и стремясь улучшить отношения с Елизаветой, она решила добиться встречи с ней. Для этого она написала Елизавете письмо, в котором выразила готовность покинуть Россию в связи с нерасположением к ней императрицы и плохими отношениями с великим князем. Впрочем, покидать Россию не входило в ее планы.

Письмо, к сожалению, желаемого действия не возымело. Чтобы все же добиться этой встречи, ей пришлось притвориться тяжело больной, находящейся при смерти, и попросить духовника исповедать ее. Состоявшаяся встреча оправдала ожидания Екатерины. Она сумела в определенной степени расположить к себе Елизавету, которая также была невысокого мнения о великом князе. Но этого оказалось недостаточно, чтобы Елизавета изменила свое решение в вопросе престолонаследия в пользу Екатерины.

Екатерина II пришла к власти в результате государственного переворота, совершившегося в 1762 г., когда ей было 33 года. За свое предшествовавшее воцарению восемнадцатилетнее пребывание в России она имела достаточно времени, чтобы выработать стратегическую линию, ставшую стержнем всей ее последующей деятельности.

Как мы уже говорили, положение великой княгини при дворе царствующей императрицы было достаточно сложным. При таких обстоятельствах необходимо было не только принимать верные тактические решения при возникновении той или иной острой проблемы, но и выработать четкую стратегическую линию, без которой невозможно было не только достижение важных целей, но и само выживание в нередко возникавших опасных обстоятельствах и случаях.

Да, приехавшая в Россию юная принцесса мечтала о российской короне. Однако полудетская мечта — это еще не стратегия. Стратегия — это,

помимо четко поставленной стратегической цели, еще и ресурсы, необходимые для ее достижения. В данном случае это, прежде всего, надежные и влиятельные сторонники, которые в условиях острого соперничества в борьбе за власть могли бы обеспечить ее воцарение. А при необходимости — поддержка армии, вмешательство которой в решение вопросов престолонаследия в России нередко оказывалось решающим. Ведь при воцарении ее предшественницы Елизаветы поддержка армии сыграла далеко не последнюю роль.

Технология прихода к власти — важная составляющая стратегии. Но, как видим, она была хорошо известна будущей императрице и опробована ее предшественниками на российском престоле.

Пожалуй, самой главной составляющей стратегии борьбы за власть являлась в этой ситуации система управления, способная обеспечить получение власти. Здесь мы с полным основанием можем сказать, что управление всем сложным процессом борьбы за корону российской империи взяла на себя сама Екатерина и справилась с этой сложной задачей весьма успешно.

Стратегия борьбы за власть Екатерины впоследствии, после ее восшествия на престол, естественным образом сменилась стратегией усиления могущества России, обеспечения ее достойного места в мировом сообществе, благополучия ее подданных.

А уж в умении разработать новую стратегию — стратегию усиления Российской империи, включающую и необходимые ресурсы, и технологии достижения поставленных целей, и создание системы управления, способной обеспечить достижение поставленных целей, Екатерине II отказать нельзя. Анализируя ее управленческую деятельность, мы будем в меньшей степени использовать факты и ситуации, предшествовавшие ее приходу к власти. Они достаточно хорошо известны российскому читателю, в том числе и из «Записок императрицы Екатерины II».

Здесь, как и в большинстве случаев прихода новых правителей к власти, не обошлось без ожесточенной борьбы, заговора, устранения реальных или потенциальных претендентов на российский престол, которые могли бы оспаривать право на самодержавную власть в стране или оказаться игрушкой в чужих руках, стремящихся получить эту власть любой ценой. Не следует забывать, что после смерти Елизаветы и устранения Петра III реальными претендентами на российский престол оставались находившийся в заключении Иоанн Антонович и малолетний сын Екатерины Павел. Нельзя сбрасывать со счетов и самозванцев.

Оценивать управленческую деятельность Екатерины II мы будем прежде всего на основании тех фактов, которые дает нам история ее достаточно

продолжительного царствования. Придя к власти, Екатерина II отчетливо понимала, что такая огромная и обильная народом страна, как Россия, должна иметь законодательство, «единое уложение», в соответствии с которым она могла бы эффективно управляться. Екатерина II понимала также, что законодательное уложение должно реализовываться соответствующими государственными учреждениями. Поэтому вопросы законодательства и административного управления взаимосвязаны.

В XVIII в., который впоследствии был назван веком просвещения, активно обсуждался вопрос государственного устройства. В его обсуждении принимали участие многие, но наибольшую роль сыграло сочинение Монтескье «О духе законов», в котором законодательство рассматривалось с точки зрения либерализации правовых отношений и заботы о благосостоянии народа. Обсуждались вопросы ответственности государя за благосостояние народа.

Взвалив на свои плечи бремя управления Российской империей и понимая все несовершенство доставшихся ей в наследство государственных институтов, Екатерина II столкнулась лицом к лицу с необходимостью создания заново всей системы управления страной. Действия предшественников Екатерины II в области государственного строительства отличались отсутствием системы, носили случайный характер. Они, как правило, предпринимались под влиянием сиюминутных интересов, для решения проблем, возникших в борьбе за власть и ее сохранение, или же для решения других проблем, носивших в большинстве своем конъюнктурный характер.

Исключение составляли, пожалуй, лишь «Уложение» царя Алексея Михайловича, хотя и оно считалось многими современниками Екатерины II достаточно противоречивым, не удовлетворявшим более требованиям современной действительности, да деятельность Петра I. Екатерина II, будучи еще великой княгиней, много времени посвятила раздумьям над государственным устройством России, формируя собственное понимание важных вопросов, имеющих определяющее значение для будущего развития Российской империи.

Одним из первых шагов после прихода к власти стало создание специальных комиссий из лиц, пользовавшихся ее доверием, задача которых — изучение состояния государственных дел. Она сама старалась вникать во все вопросы и вела беседы с государственными деятелями, чтобы составить представление о реальном состоянии дел в стране, которой ей предстояло управлять, и мерах, которые могли бы способствовать превращению России в государство, способное оказать значительное влияние на мировую политику.

Мысли Екатерины II о создании нового законодательства нашли отражение в написанном ею «Наказе». Она работала над ним в течение двух лет после восшествия на престол. «Наказ» носил характер общих установок для создания новой законодательной системы. Еще полтора года он обсуждался с государственными деятелями, в том числе с Фридрихом II, с великими мыслителями того времени, в частности, с Вольтером, Даламбером, с ближайшими доверенными лицами и помощниками.

Как писала Екатерина II, «Наказ» должен был стать «фундаментом законодательного здания империи». Подчеркнем, что это не были детальные юридические проработки, а скорее установки общего характера, на основе которых предстояло создавать новое законодательство.

В 1767 г. состоялось первое заседание законодательного собрания, называвшегося Большая Комиссия. К участию в его работе были привлечены практически все сословия российского общества, из разных губерний и городов Российской империи. Работа этого законодательного собрания успеха не имела. Однако многие результаты обсуждений Большой Комиссии были впоследствии использованы при подготовке соответствующих законов.

Много времени Екатерина II уделяла проблемам совершенствования системы государственного управления, в частности созданию Государственного Совета. Правда, до того момента, когда были определены его функции и принято решение о его создании, прошло немало времени. Екатерина II составила правила для управления губерниями, много времени уделяла государственному устройству вновь присоединенных к России земель.

В 1765 г. Екатерина II учредила Вольное экономическое общество, занимавшееся, в частности, крестьянским вопросом. В 1769 г. ею был учрежден ассигнационный банк, способствовавший оздоровлению финансовой системы империи, и многое другое.

В первые годы царствования Екатерине II приходилось не только заниматься проблемами государственного строительства, но и принимать решительные меры для сохранения власти в стране. Было раскрыто несколько в различной степени опасных заговоров с целью ее свержения и приведения к власти других претендентов на престол, в том числе ее сына Павла Петровича.

Один из таких заговоров — заговор Мировича — завершился смертью заключенного в Шлиссельбургской крепости бывшего императора Иоанна Антоновича. Но не менее опасным было недовольство царствованием Екатерины II различных слоев населения.

Недовольные находились среди различных слоев российского общества. Одной из причин недовольства стало изменение ее отношения к церковному имуществу. До восшествия на престол она демонстрировала расположение к церкви и ее служителям. Это в немалой степени способствовало росту ее популярности. Однако она, как и Петр I, считала, что права церкви должны быть ограничены и церковь не должна оказывать влияния на государственные дела. Как говорится, Богу — Богово, а кесарю — кесарево.

Поэтому, придя к власти и столкнувшись с необходимостью финансового обеспечения задуманного ею, Екатерина II, вначале приостановившая принятое Петром III решение о секуляризации монастырских и церковных имений, затем отменять его не стала и впоследствии продолжила политику секуляризации церковного имущества, что не могло не вызвать недовольства у служителей церкви.

Наиболее последовательным и опасным противником Екатерины II стал архиепископ Ростовский Арсений Мацеевич. Будучи человеком прямым, высокомерным и смелым, он был известен тем, что стремился любой ценой отстаивать материальные интересы церкви и выступал против правителей, которые еще до Екатерины II проводили политику секуляризации церковного имущества.

С приходом к власти Екатерины II служители церкви связывали определенные надежды, которые не оправдались. 9 февраля 1763 г. Арсений Мацеевич, совершая обряд предания анафеме, при участии всего ростовского духовенства, прибавил две статьи против похитителей церковного имущества, призывая кару на их голову.

Однако этим действия архиепископа Ростовского не ограничились. В марте он пишет письмо в Синод, указывая на противоречия между заявлениями Екатерины II после ее прихода к власти и последующими действиями. Он также пишет письмо Бестужеву с просьбой довести до императрицы его мнение по поводу церковного имущества, выступает против именных указов императрицы.

Екатерина II, чувствуя реальную угрозу для власти, которая могла привести к падению ее престижа, действовала в отношении строптивого архиепископа решительно. 16 марта Арсений был арестован, а уже на следующий день предстал перед Синодом как преступник и был подвергнут допросу. В присутствии Екатерины II он повторил свои обвинения в адрес императрицы.

Она была крайне раздражена действиями Арсения Мацеевича, указывая в записке к Бестужеву, что в прежние времена за менее значительные

проявления неуважения к данной Богом царской власти «голова секали». Арсений Мацеевич предстал перед судом, был лишен сана и сослан в отдаленный монастырь. Находясь в ссылке, он пользовался определенной свободой и продолжал осуждать императрицу, считая ее недостойной российского престола. Он предсказывал воцарение на престоле двух юношей, которые возьмут Царьград.

Екатерина II и после ссылки строптивного архиепископа продолжала следить за его действиями. Продолжавший упорствовать и вести крамольные речи Арсений Мацеевич в 1767 г. был приговорен к расстрижению и заключен пожизненно в Ревельский каземат под именем мужика «Андрея Вралья», где и скончался в 1772 г.

Екатерина II, будучи представительницей просвещенного XVIII в., тем не менее понимала значительную роль, которую играла церковь в формировании общественного мнения в России. Этим не в последнюю очередь объясняются ее решительные действия против открыто не одобрявшего ее архиепископа Ростовского.

Следует отметить, что тем не менее Синод, как и подавляющее большинство российского духовенства, оставался на стороне императрицы, признавая ее право на российский престол и необходимость проведения государственной политики, в которой превалявали общероссийские национальные интересы.

В этой, впрочем, как и во многих других управленческих ситуациях, Екатерина II демонстрировала владение тем, что на современном языке называется технологиями пиара. Если до восшествия на престол она демонстрировала всяческое расположение к церкви и ее служителям, что в немалой степени способствовало росту ее популярности среди различных слоев российского общества, то после прихода к власти и воцарения на российском престоле Екатерина II проводила по отношению к церкви политику, соответствующую государственным интересам.

Владение технологиями пиара Екатерина II демонстрировала на протяжении всего царствования. Она всегда умела представить в выгодном свете предпринимаемые ею действия как во внутрироссийской политике, так и в международных делах.

С особенной полнотой талант и выдающиеся способности государственного деятеля Екатерины II проявились во внешней политике. При ее предшественнице Елизавете Россия была достаточно мощным государством, игравшим значительную роль в международных отношениях того времени. Однако того величия, которое Россия достигла при Екатерине II, не было и в помине.

Екатерина II благодаря блестящей деятельности управленца сумела поднять международный авторитет страны до небывалых высот. Проследим же более внимательно за теми шагами, которые она предпринимала, добиваясь для России положения одной из наиболее влиятельных мировых держав.

При Елизавете Россия находилась под значительным влиянием Австрии. Пришедший к власти супруг Екатерины II Петр III играл роль вассала прусского короля Фридриха II.

Екатерина II с первых шагов стремилась к проведению независимой внешней политики. Будучи от природы блестящим управленцем, она вникала во все детали сложившегося к тому моменту международного положения, пытаясь найти слабое звено, потянув за которое можно было бы обеспечить усиление позиций России и проведение ею независимой внешней политики.

И такое слабое звено было найдено. Им оказалась Курляндия. Петр I в свое время стремился ее превратить в провинцию России. Однако впоследствии влияние России на Курляндию было практически утрачено. Елизавета согласилась на возведение сына польского короля Августа III принца Карла на курляндский престол, ранее принадлежавший ориентированному на Россию Бирону. Бирон в то время уже находился в сибирской ссылке. Передача курляндского престола сыну Августа III означала, по существу, выход Курляндии из-под российского влияния.

Еще до прихода к власти Екатерина II анализировала политику, проводимую в Курляндии ее предшественницей. В сохранившихся записках того времени Екатерина II замечает, что существует два способа проведения государственной политики. Надо либо быть справедливым, либо быть несправедливым, если это соответствует государственным интересам и если несправедливость может принести существенную пользу.

Политику же, проводимую Елизаветой, нельзя было отнести ни к первому, ни ко второму способу. Она не была несправедливой, и в то же время от нее не только не было никакой пользы — она попросту не соответствовала государственным интересам России.

Придя к власти, Екатерина II предпринимает решительные действия по восстановлению в Курляндии российского влияния. Она поручает российскому посланнику Ржичевскому довести до сведения польского министерства свое решение восстановить на курляндском престоле Бирона.

Из сохранившейся переписки явствует, что Екатерина II несколько не сомневалась в необходимости проведения решительных действий

по защите российских интересов в Курляндии. Она пишет, что если российской политике в Курляндии будет оказано противодействие, то она готова предпринять все необходимые меры для реализации принятого ею решения и что в случае необходимости «за мной не станет», и вообще, «пора нам показать, кто мы таковы».

По распоряжению Екатерины II была проведена необходимая работа с курляндским шляхетством и мещанством, в Курляндию были введены русские полки, возвращающиеся из Пруссии. Август III, осознавший реальную возможность потери курляндского престола для своего сына — принца Карла, а значит, и для Польши, а также понимая реальное преимущество России в складывающемся соотношении сил, направил своего представителя к российскому двору.

Однако Екатерина II отказалась его принять. Соппротивление польского короля Августа III и его сына принца Карла было сломлено. Последний освободил курляндский престол для Бирона, представлявшего российские интересы.

Многим государственным деятелям того времени стало понятно, что в российской внешней политике наступили решительные перемены, что такая же решительная политика будет Россией проводиться и по отношению к другим странам.

Рассмотренная нами управленческая ситуация с восстановлением российского влияния в Курляндии, как и многие другие, показывает умение Екатерины II анализировать сложившееся положение, находить верные управленческие решения и эффективно их реализовывать, при необходимости внося в них необходимые коррективы.

Имея четкие стратегические цели, подкрепленные необходимыми ресурсами и необходимыми для их достижения технологиями, а также создав систему управления, способную обеспечить эффективное руководство их достижением, Екатерина II смогла в корне изменить российскую внешнюю политику.

Мы должны также отметить, что Екатерина II в полной мере владела тем, что мы называем сегодня стратегическим управлением, т. е. умением отслеживать и анализировать изменение стратегической ситуации и своевременно предпринимать необходимую корректировку государственной стратегии, если ситуация и расстановка сил изменились.

Задача каждого управленца — не просто иметь раз и навсегда выработанную стратегию, но прежде всего иметь эффективную стратегию, позволяющую добиваться достижения стратегических целей. А это означает, что работа над стратегией должна вестись постоянно.

Следующим шагом в проведении новой российской внешней политики явились решительные действия Екатерины II в отношении Польши. Польша, ослабленная внутренними противоречиями, должна была стать добычей мощных и продолжающих укреплять свою мощь соседних стран, таких как Австрия, Пруссия, Россия.

Однако положение России в этом отношении было предпочтительнее ввиду близкого соседства с Польшей, давнего пересечения интересов и проведения Россией новой внешней политики.

В отличие от положения, сложившегося в Курляндии, Польша была лакомым куском для нескольких европейских государств, поэтому действия по отношению к Польше должны были учитывать и их интересы. Ее односторонний захват мог вызвать резкое противодействие со стороны других европейских государств и значительно осложнить международное положение России.

Поэтому Екатерина II избрала другой способ распространения влияния России на польские дела. Она использовала установившиеся близкие отношения с Пруссией и прусским королем Фридрихом II и достигла с ним договоренности об общих действиях в отношении Польши.

Государственные деятели Польши, как и многие другие политики, предполагали, что возможно заключение союза России и Пруссии с целью территориального раздела Польши. Активные действия, определившие судьбу польского государства, начались с момента получения в марте 1763 г. известия об опасной болезни Августа III и последовавшей в октябре того же года его кончины.

В этой ситуации Екатерина II приняла решение о возведении на польский престол своего любимца Понятовского. Она сообщила об этом Фридриху II и тайне добилась его поддержки в этом весьма деликатном вопросе, решение которого могло сыграть важную роль в изменении политической карты Европы.

Предвидя возможную реакцию со стороны Австрии и других стран, Екатерина II пишет прусскому королю: «Мы, как можно тише с помощью вашего величества, дадим, когда представится к тому случай, короля Польше». Такое вмешательство во внутренние дела соседнего государства в те времена не было чем-то из ряда вон выходящим.

Тем не менее при австрийском дворе были всерьез обеспокоены возможным российско-прусским вмешательством в польские дела. Однако Екатерина II отдала распоряжение князю Голицыну уверить австрийского министра Кауница, что подобные известия являются ложными, вымышленными недоброжелателями.

В то же время Австрия не смогла противопоставить решительным действиям российской императрицы собственный план действий, и стратегическая линия российской императрицы в отношении польского престола победила. Понятовский был избран королем Польши.

Его избранию предшествовали раздача сторонникам России в Польше крупных денежных сумм, военные приготовления России на границах с Польшей, дипломатические маневры российской императрицы по устранению других претендентов на польский престол. Возведение на польский престол Понятовского в полной мере соответствовало проводимой Екатериной II стратегической линии на усиление в Польше российского влияния.

В то время Екатерина II писала о причинах выбора ею в качестве претендента на польский престол Понятовского: «...потому что изо всех искателей он имел наименее прав, а следовательно, наиболее должен был чувствовать благодарность к России».

Изменения, произошедшие в Польше в пользу России под влиянием решительных действий Екатерины II, свидетельствовали о появлении среди государственных деятелей того времени новой стратегически мыслящей личности, способной к принятию и реализации самостоятельных решений, эффективному стратегическому управлению одной из мощных европейских держав, к проведению самостоятельной политической линии.

Анализируя пути распространения влияния России на Польшу, мы можем убедиться в умении Екатерины II использовать информацию о состоянии дел в интересующей ее области, а при необходимости дезинформировать своих противников по политической игре о реальном положении дел, как это имело место в случае с Австрией.

С приходом к власти Понятовского Польша все больше попадает в вассальную зависимость от России. Здесь проявилось удивительное умение Екатерины II использовать в государственных интересах свои личные связи и даже личные отношения. После получения королевской короны Понятовский оказался в полной зависимости от Екатерины.

Напрасно он пытался взывать к чувствам своей бывшей возлюбленной. Интересы России оказались для нее более предпочтительными и значимыми. Ни о каком браке с польским королем, о котором ходили в то время многочисленные слухи, не могло быть и речи. Он не входил в планы Екатерины и не вписывался в ее политическую стратегию. Понятовскому приходилось безоговорочно выполнять ее волю. Попытки установления тесных контактов с другими государствами и проведения самостоятельной внешней политики успеха не имели.

Стремясь снизить накал страстей, вспыхнувших в связи с возведением Понятовского на польский престол, Екатерина подписала соглашение со своим союзником Фридрихом II о противодействии вмешательству Австрии в польские дела. Тогда же зародились планы раздела Польши, которым поначалу пыталась противодействовать Австрия.

В соответствии с используемыми ею технологиями пиара Екатерина II проводила в Польше политику поддержки польских диссидентов, особенно в вопросах вероисповедания, выступала против притеснения православной части населения. Часть польского общества в борьбе с усиливающимся влиянием России начинала возлагать надежды на Оттоманскую Порту (Турцию). Однако этим надеждам не суждено было сбыться, хотя усиление позиций России и распространение ее влияния на Польшу не могло остаться без внимания Турции, давно поддерживавшей тесные отношения с Польшей.

Начиналась новая эпоха в деятельности Екатерины II. Ей предстояло выдержать новый экзамен на право называться великим управленцем, блестяще выдержанный и императрицей, и Россией, которую она вела за собой, как ее самодержавная правительница. Обеспокоенная усилением позиций и расширением влияния России на земли, непосредственно примыкающие к ее границам, Турция 25 сентября 1767 г. объявляет России войну.

Впервые Екатерина II оказалась перед необходимостью воевать не на жизнь, а на смерть с одной из великих держав. Война с Турцией требовала от России концентрации значительных ресурсов — многотысячной армии и значительных финансовых средств, а также наличия полководцев, способных возглавить и успешно провести предстоящие военные сражения.

Столкнувшись с необходимостью вести долговременные военные действия с сильным противником, Екатерина II проявила мужество, присущее далеко не каждому государственному деятелю — мужчине. Ни тени страха или растерянности. Казалось, она была рада этому испытанию. В одном из писем Екатерина II писала: «За начинающего Бог. Бог же видит, что не я зачала. Не первый раз России побеждать врагов».

Война с Турцией позволила Екатерине II продемонстрировать все свое недюжинное искусство управленца. Руководство всеми военными приготовлениями не было поручено кому-либо из многочисленных сановников. Она сама встала во главе российской военной машины, вникая во все детали подготовки к большой войне, которая должна была продлиться не один год.

Во время подготовки и ведения боевых действий с Османской Портой Екатерина II продемонстрировала прекрасное владение такими важными управленческими функциями, как принятие важных управленческих решений, планирование и организация, контроль и мотивация.

Набирающая силу Россия и ее находящаяся в расцвете сил императрица, можно сказать, уверенно подхватила брошенный Турцией вызов. И первая победа, которая была одержана Россией в войне с Турцией и которая заложила основу общей победы Российской империи в этой войне, была завоевана не на поле боя, а за рабочим столом Екатерины II.

Никто не спорит, что для победы в войне необходимы воинское мужество, полководческое мастерство, наконец, такое простое и такое необходимое военное счастье. Но, пожалуй, одной из самых главных составляющих успеха является управление военной машиной страны, начиная от рекрутирования и обучения солдат, формирования воинских частей и кончая их вооружением, снабжением, владением современными по тем временам военными технологиями и техникой. Без эффективно действующей системы управления победа в единоборстве гигантов невозможна.

Россия и Турция относились к наиболее мощным и влиятельным государствам своего времени. Екатерина II увидела в начавшейся войне с Турцией открывающиеся возможности для усиления могущества России, завоевания ею новых земель, расширения влияния в мировой политике.

Ключ к любой победе лежит в эффективном управлении, в умении мобилизовать и использовать необходимые для ведения боевых или иных действий ресурсы, в умении с военным профессионализмом, мудростью и мужеством провести не только отдельно взятое сражение, но и всю военную кампанию.

Екатерина II в это ответственное для судьбы России время проявила присущую ей огромную работоспособность. Она вникала во все детали подготовки и ведения боевых действий. Но самое главное — она продемонстрировала высокий управленческий профессионализм. На первое место вышли вопросы планирования военной кампании. Екатерина II лично составила «вопросные пункты», необходимые для того, чтобы разрабатываемые планы ведения боевых действий вели к победе. Стратегия ведения боевых действий рождалась за рабочим столом российской императрицы.

Однако управленческая деятельность Екатерины II не ограничивалась планированием, она принимала непосредственное участие в организации всего хода подготовки и ведения военных действий. Она вникала в детали подготовки мобилизуемых армий, включая обеспечение необходимым финансированием. Так, для финансового обеспечения военных действий

потребовалось выпустить специальные бумажные деньги. Это позволило вести войну, во всяком случае на ее первой стадии, без чрезмерного для страны напряжения сил.

Впоследствии Екатерина II писала, что страна в финансовом плане даже не ощутила, что ведется тяжелая война, требующая значительных затрат. Были предприняты и действия чисто организационного характера, которые могли оказать серьезное влияние на расстановку сил воюющих держав. В частности, принимается решение настроить против Турции ее подданных в Далмации, Черногории, Греции и других странах, придерживавшихся христианского вероисповедания и сочувствовавших России.

Но особую заботу проявляла Екатерина II о создаваемом практически заново российском флоте, без которого невозможна была успешная война против Турции. Екатерина II лично проверяла в Кронштадте состояние флота и боевой подготовки моряков, т. е. непосредственно осуществляла одну из самых важных управленческих функций — контроль за исполнением принятых управленческих решений.

После проверки состояния флота она с горечью писала: «У нас в излишестве кораблей и людей, но мы не имеем ни флота, ни моряков». С начала 1769 г. императрица собственноручно представляла записки и «вопросные пункты» при обсуждении проблемы вооружения флота для ведения боевых действий на Черном море. Екатерина II направляла большое число рескриптов и писем руководителю экспедиции графу Алексею Орлову, другим адмиралам.

Она с успехом реализовывала и такую управленческую функцию, как мотивация. Успешные действия военачальников, флотоводцев, солдат и моряков всячески поощрялись. В честь победы российского флота в Чесменском сражении граф Алексей Орлов и другие флотоводцы были щедро награждены. Орлов стал именоваться Чесменским, в его честь в Царском Селе был поставлен памятник, к которому сама Екатерина II придумывала надпись. Щедро награждались проявившие мужество и героизм, принесшие славу российскому оружию, а России укрепление ее могущества.

Однако, когда не удавалось одерживать победы и приходилось отступать, Екатерина II умела не только не поставить это в вину проявившим ранее свои полководческие таланты военачальникам, но и поддержать их в трудную минуту, выражая уверенность в окончательной победе. Так, она прислала ободряющее письмо Румянцеву, армия которого отступила, не сумев взять Силистрию.

Последовавшие вскоре победы в решающих сражениях на море и на суше не были случайными. Не в последнюю очередь они явились результатом

блестящей управленческой деятельности Екатерины II. Наряду с организацией трудной военной кампании против Османской Порты Екатерине II пришлось вести сложную дипломатическую деятельность. Ведь недостаточно победить врага на поле боя. Необходимо закрепить победы на поле дипломатических переговоров. Военные победы должны были принести России новые земли, расширить сферы влияния, усилить позиции в мировой политике.

В результате победы над Турцией Россия овладела Крымом, что позволило прекратить длившиеся на протяжении веков набеги крымских татар, обеспечить выход к Черному морю — Россия получила весь северный берег Черного моря. Очаков и степи между Бугом и Днестром стали российскими.

Однако значительное усиление России вызвало противодействие даже ее бывших союзников, в частности Фридриха II. Поэтому Екатерине II приходилось вести искусную дипломатическую политику, чтобы закрепить межгосударственными договоренностями победы российского оружия.

Проведение эффективной внешней политики потребовало от Екатерины II не меньшего напряжения сил, чем управление военными действиями с Османской Портой. Закон баланса силы в международных отношениях таков, что нарушение равновесия вследствие усиления одного из государств вызывает вполне естественное беспокойство остальных государств. Ведь оно для них может привести к непредвиденным и далеко не благоприятным последствиям.

Так, первые победы в русско-турецкой войне усилили напряженность между Россией и Австрией, осложнили отношения с Пруссией, появилась настороженность в отношениях между Россией и Англией, поддержкой которой Россия пользовалась. Как известно, против всего мира воевать не будешь. Даже ведения войны на два фронта разумные государственные деятели стараются избегать. Поэтому от Екатерины II потребовалась вся мудрость государственного деятеля, все искусство управленца, чтобы обеспечить проведение стратегической линии на усиление влияния России в осложнившейся международной обстановке.

В то же время в лучшую сторону начали постепенно меняться отношения с бывшими противниками международной политики России. Ведь как показывает практика международных отношений, ухудшение отношений с какой-либо страной нередко приводит к улучшению отношений с другими противостоящими ей в международной политике государствами. В постоянно меняющейся международной обстановке перед Екатериной II встали совершенно новые проблемы и время от времени возникала

необходимость в корректировке стратегической линии с учетом неизбежной реакции других заинтересованных государств.

После первых побед российского оружия между Россией и Турцией был заключен Кучук-Кайнарджийский мир, согласно которому крымские татары становились независимыми от Османской Порты. Согласно этому миру Россия получила Керчь, Еникале, Кинбурн, право свободного плаванья по Черному морю, долины Кубани и Терека, значительную сумму на покрытие военных расходов и многое другое.

Русско-турецкая война и победы в ней России вызвали озабоченность прусского короля Фридриха II. Он начал ратовать за скорейшее прекращение войны и за то, чтобы Россия при заключении мира отказалась от многих военных завоеваний. Екатерина II справедливо оценила действия Фридриха II как «большое неудовольствие, мелкую зависть и угрозы». Однажды она в сердцах заметила: «Никогда я не ожидала, что король делается стряпчим турок».

Обострились и отношения России с Австрией. Но когда, казалось бы, вполне реальными стали военные столкновения, Россия, Пруссия и Австрия приступили к совместному разделу Польши. Пруссия и Австрия получили лакомые кусочки, что примирило их с новым соотношением сил на мировой арене. Россия приобрела обширную территорию Белоруссии. При этом даже противники России писали о политической ловкости Екатерины II.

Лучшие сыны Польши — граф Феликс Потоцкий и Северин Ржевусский впоследствии пытались установить непосредственные контакты с российским правительством и предотвратить надвигавшийся раздел Польши. Но каток мировой истории уже невозможно было остановить.

Испортившиеся отношения с Пруссией Екатерина II вполне компенсировала дружественными отношениями с Австрией, которые начали складываться после личной встречи Екатерины II с императором Австрии Иосифом II. Как известно, в начале войны между Россией и Турцией Австрия считала вполне возможным для себя выступить на стороне турок. Однако улучшившиеся, во многом благодаря усилиям Екатерины II, отношения с Иосифом II привели к тому, что Австрия, по существу, стала союзником России. Это безусловная победа эффективной политической стратегии Екатерины II.

Охлаждение отношений России с Англией, также обеспокоенной усилением политического влияния России в международных делах, привело в конечном итоге к улучшению отношений России с Францией, которые в начале российско-турецкой войны были отнюдь не дружественными. Как известно, в первое время Франция выступала явно на стороне Турции.

Стратегическое управление Екатерины II международной политикой привело в конечном итоге к тому, что Россия сумела не только одержать победы на театре военных действий в войне с Османской Портой, но и добиться признания результатов военных действий мировым сообществом. Россия из войны с Турцией вышла окрепшей и еще более мощной, чем до вступления в войну.

Находясь у руля управления Российской империей, Екатерина II вела многостороннюю управленческую деятельность. Ей приходилось решать самые разнообразные управленческие проблемы, которые ставила жизнь. Много энергии, мужества и решительности потребовала от Екатерины II борьба с пугачевщиной, в результате которой многие земли в Поволжье оказались опустошенными, погибло много дворянских семей, крестьян и людей других званий и сословий. Размах, который приняло это восстание, стал возможен в значительной степени благодаря тому, что в это время все силы были брошены на войну с Турцией.

Ценой значительных усилий и потерь, благодаря целеустремленной политике Екатерины II, бунт был подавлен. Опасность миновала. Пугачевский бунт и его подавление имели положительные для Екатерины II последствия. Положение ее на российском престоле значительно окрепло, и с необходимостью отражать (пусть достаточно неуклюжие) попытки борьбы за российский престол было покончено. Это позволило Екатерине II действовать более уверенно, как при решении внутренних вопросов, так и во внешней политике.

Во время царствования Екатерины II российской армией и флотом было одержано много побед, Россия приобрела новые земли, влияние ее в международных делах усилилось. Только после 19 лет царствования Екатерины II (а она правила более 34 лет) было учреждено 29 новых губерний, построено 144 города, заключено 30 международных договоров, одержано 78 побед, издано 211 указов. Внушительен список дел, совершенных Екатериной II.

Одним из блестящих качеств Екатерины II являлось умение разглядеть в человеке выдающиеся управленческие качества. Плеяда государственных деятелей времен Екатерины впечатляет: граф Алексей Орлов-Чесменский, князь Потемкин-Таврический, фельдмаршал Румянцев, поэт и управленец Державин и многие другие.

После себя Екатерина оставила совсем другую, более могучую державу. Было значительно усовершенствовано законодательство, реорганизованы и стали более эффективными государственные структуры.

Будучи просвещенным правителем, Екатерина понимала, что необходимы реформы и освобождение России от крепостничества. В то же время

она осознавала, что время таких реформ еще не наступило, что они вызовут противодействие, а это осложнит их реализацию и не даст желаемого эффекта.

Личная жизнь Екатерины II и по сей день является темой для обсуждений. Великий человек, как правило, неординарен во многих своих проявлениях. Не нам осуждать Екатерину II за ее привязанности и пристрастия, за ее любовь. Однако даже личную жизнь Екатерина во многом использовала в государственных интересах для достижения стратегических целей. Ее многочисленные фавориты служили России и ее императрице.

Екатерина II была одной из наиболее ярких представительниц просвещенного абсолютизма. Она старалась пробудить в народе способность к самоуправлению, к принятию самостоятельных управленческих решений. В то же время она была глубоко убеждена, что наиболее подходящей формой управления для России является неограниченная монархическая власть. Во главе созданной ею системы управления, согласно ее пониманию, должен был находиться государь, обладающий неограниченной властью и ведущий уверенной рукой Российскую империю к процветанию. Другие системы государственного управления в России она безоговорочно отвергала.

К сожалению, как показало будущее, у руля российской государственности далеко не всегда оказывались управленцы, достойные своей великой предшественницы.

России предстоял еще долгий и мучительный поиск форм управления страной, в наибольшей степени соответствующих и ее национальным особенностям, и общим тенденциям, и характеру развития современной цивилизации.

Иосиф Сталин



Иосиф Виссарионович Сталин (Джугашвили) стоял во главе создания одной из двух сверхдержав XX в. — СССР. Он изменил страну. Провел коллективизацию сельского хозяйства, создал мощный промышленный потенциал и мощную современную армию. Под его руководством была разгромлена гитлеровская Германия и восстанавливалось народное хозяйство, был создан социалистический лагерь — блок стран, ориентированный на Советский Союз и возглавляемый им.

С высоты прошедших лет ясно, что Иосиф Сталин был сложной неоднозначной личностью. Вокруг его имени и по сей день идут острые дискуссии. В вину Сталину ставится, в частности, создание ГУЛАГа, где погибли миллионы людей. Нет оправдания репрессиям, возведенным в ранг государственной политики, нет оправдания многочисленным жертвам и насилию, совершенному над народами как самого СССР, так и многих стран, оказавшихся вовлеченными в орбиту Советского Союза или непосредственно от него зависящих.

Налицо и великие дела, и ответственность за великие преступления. Но наша задача не оправдать или осудить Иосифа Сталина как личность, а оценить его как одного из наиболее значительных управленцев XX в. с точки зрения эффективности его управленческой деятельности.

И в этом плане мы должны отметить, что он жил и действовал, как государственный деятель в сложное время революционных потрясений, войн, определявших дальнейшие судьбы человеческой цивилизации, ускоренного научно-технического прогресса, открывавшего принципиально новые технологии и возможности перед человечеством. Он сумел верно понять глубинные механизмы развития страны, соединить свои личные стратегические цели с целями построения мощного централизованно управляемого государства и того, что он понимал под социализмом в отдельно взятой стране.

Как управленец он сумел глубже, чем многие его современники, проанализировать управленческие ситуации, складывавшиеся после прихода к власти большевиков, и выработать, в отличие от многих соратников по партии, стратегию, которая привела его к вершинам власти. Выводы,

сделанные Сталиным, относятся в первую очередь к тому, что важнее в государственном строительстве и реальной управленческой практике: революционная теория или конкретные управленческие решения. Он сделал выбор в пользу конкретных управленческих решений, в пользу организационной деятельности управленца.

При этом особое значение он придавал реализации принятых управленческих решений, контролю их исполнения, анализу и корректировке. Это можно проследить на всех этапах его управленческой деятельности.

Иосиф Сталин ушел из жизни непобежденным, сконцентрировав в своих руках неограниченную власть. После смерти его деятельность была осуждена пришедшими ему на смену политическими деятелями, начиная с Никиты Хрущева и XX съезда партии. Его деятельность была осуждена умирающим Лениным, бывшим соратником по партии, создателем Красной Армии Троцким. Многие бывшие соратники и старые большевики, которые из конъюнктурных или иных соображений поддерживали политику Сталина, а впоследствии подверглись репрессиям со стороны сталинского режима, в конце жизни поняли, что оказались игрушкой в чужих руках.

В то же время значительные слои народа, незнакомые с изнанкой сталинского режима, долгое время находились под влиянием сталинской пропаганды и боготворили его. С его именем на устах шли на смерть солдаты во время войны с гитлеровским фашизмом.

Иосиф Сталин родился в семье бедного грузинского сапожника, учился в духовной семинарии и вступил на путь профессионального революционера. Неоднократно подвергался тюремному заключению, несколько лет провел в ссылке. Особенно продолжительной из них была туруханская ссылка — с июля 1913 г. по март 1917 г., вплоть до его появления в революционном Петрограде. К этому моменту он был уже известным революционером, входившим в состав руководства большевистской партии, и пользовался достаточным авторитетом. В частности, прислушивались к его мнению по национальному вопросу, всегда игравшему в многонациональной России значительную роль.

Считалось, что он не был хорошим оратором, т. е. не обладал качеством, которое очень ценилось в революционных кругах. Гораздо более весомыми были его выступления в партийной печати. В это время Сталин еще не был лидером партии, хотя его позиция всегда отличалась независимостью, стремлением любой ценой отстоять предложенное им решение, добиться лидерства. Отстаивая свою точку зрения, он готов был на любой конфликт, считая, что любые средства хороши.

С 1917 г. в деятельности Иосифа Сталина все явственнее просматривается стратегическая цель — добиваться реализации собственных решений в любой управленческой ситуации любыми средствами, невзирая ни на какие доводы и авторитеты. То есть начинает довольно отчетливо просматриваться стратегическая цель — стремление к обладанию неограниченной властью. Какой управленческой близорукостью должны были обладать те, кому в то время принадлежала вся полнота власти, с кем он вел всеми доступными и недоступными средствами борьбу за власть, от кого зависела его политическая карьера! Они считали его серостью, не принимали всерьез, надеялись управлять им, а зря.

В 1920 г., в конце Гражданской войны, Сталин направляется на Юго-Западный фронт, где в то время велись боевые действия против Польши. Войска Красной Армии сумели отбить наступление поляков. В высшем руководстве партии началось обсуждение вопроса о целесообразности перехода Красной Армии через Буг и продвижения в сторону Варшавы. Высшее политическое руководство страны поддержало общий стратегический план наступления, разработанный командующим Западным фронтом Тухачевским.

Сталин, как и Троцкий, вначале не поддерживал идеи наступления, но впоследствии изменил свое мнение. Однако в отличие от Тухачевского он считал более целесообразным перенести направление главного удара в район Львова. В соответствии со стратегическим планом, принятым высшим партийным руководством страны, большими силами было начато наступление. Главнокомандующий С. С. Каменев уже отметил день взятия Варшавы.

В то же время наметился отрыв наступающих войск Красной Армии от тылов и баз снабжения. Тухачевский запросил подкрепления воинскими частями, находившимися в подчинении Сталина, что было предусмотрено. В соответствии со стратегическим планом, утвержденным высшим руководством партии и обязательным для исполнения военным руководством Красной Армии, Сталин обязан был поддержать наступление, послав подкрепление наступающим войскам по запросу командующего Западным фронтом.

Однако Сталин, считая более целесообразным нанесение главного удара в районе Львова, отстаивая собственную точку зрения, не отреагировал на запрос. Это, по всей видимости, стало одной из причин поражения войск, которыми командовал Тухачевский.

Сталин своими действиями нарушил военную дисциплину и промедлил с исполнением указания Политбюро. Эти действия послужили

основанием для его отзыва с этого участка фронта. Однако более серьезных последствий не наступило, что говорит, с одной стороны, об усилившихся позициях Сталина, а с другой стороны, о недостаточно четком управленческом контроле исполнения принимаемых решений. Сталинское Политбюро такое послабление вряд ли бы допустило.

Интересен прагматический подход к анализу складывающихся управленческих ситуаций, которого придерживался Сталин. Он скептически относился к теоретическим подходам и теоретическому анализу там, где надо было действовать. Но именно такие способы управления были характерны для многих представителей руководства партии того времени. И в этом не было ничего удивительного, поскольку многие из них на этапе, предшествовавшем революции, значительную часть времени провели за границей, в отрыве от практики революционной борьбы.

У многих представителей руководства партии отсутствовал практический опыт, не было реальной обратной связи, которая позволила бы глубже понимать складывающиеся управленческие ситуации, реальные проблемы партийного строительства, реальной практики управления. При анализе ситуаций им приходилось ограничиваться теоретическими построениями, которые хороши прежде всего в науке. При их умелом использовании они способствуют эффективной управленческой деятельности, но не всегда хороши в управленческой практике.

Интересно, что одного из своих будущих основных соперников в борьбе за власть — Троцкого он после первых встреч назвал «красивой ненужностью». Сталин принадлежал к комитетчикам, которые занимались практической революционной деятельностью в России и скептически относились к революционерам, находившимся за границей. Они считали, что те с жиру бесятся и склоки устраивают: «Посадить бы их в русские условия».

Однако, как показывает опыт, в конкретной управленческой ситуации непосредственный анализ основанной на знании и верном понимании складывающейся управленческой ситуации оказывается более предпочтительным и именно он приводит к эффективному управленческому решению.

Это одна из причин того, почему Сталин «переиграл» многих своих соратников, которые были более яркими, блестящими ораторами, пользовались большим авторитетом в революционной среде и в народе. Однако они уступали ему как управленцы. И прежде всего — в умении так анализировать конкретную управленческую ситуацию, чтобы верно понять ее особенности и детали, найти путь, ведущий к достижению цели. Особенно

во взаимоотношениях лидеров и борьбе за власть. Для многих из них на первом плане была борьба за реализацию революционных идей, а для Сталина — борьба за собственное лидерство в реализации революционных идей, за реальную власть.

И Ленин, и Троцкий, и некоторые другие лидеры большевиков пытались реализовать свои идеи, свое понимание путей и способов революционного развития страны. Однако реальность такова, что реализовать можно только один путь, только один единственный альтернативный вариант развития. Сталин это понял раньше других и сделал данный вариант развития основной стратегией своей политической линии.

К 1917 г. он был уже вполне сложившейся личностью. Как мы помним, Наполеон, прошагав всю ночь перед походной палаткой накануне одного из сражений во время итальянской кампании, принял решение о том, что хватит ему одерживать победы для прогнившего режима Директории, лучше это сделать для себя.

Сталину, чтобы принять аналогичное решение по отношению к партийным теоретикам, ораторам, даже к тем, кто был лидером и любимцем партии, даже к тем, кто создавал партию большевиков и делал революцию, во всей видимости, хватило долгих туруханских дней и ночей. Когда Сталин в 1917 г. после длительной ссылки возвратился в Петроград, авторитетов в партии, перед которыми он был бы готов склонить голову, уже не было.

Далее начался длительный этап самореализации и борьбы Иосифа Сталина за власть, которая стала возможной в результате произошедшей революции и последовавшего за ней хода событий, вознесшего к власти деятелей именно того круга, к которому он принадлежал.

В декабре 1918 г. сложилась катастрофическая ситуация на Восточном фронте. Колчак теснил Красную Армию на Урале, была сдана Пермь. Командиры не в состоянии были справиться со сложившимся положением. Армия оказалась деморализованной. Для того чтобы исправить ситуацию, в Вятку по распоряжению Ленина и с согласия Троцкого направляются Сталин и Дзержинский.

Приехав в расположение Красной Армии, Сталин и Дзержинский подвергли тщательному анализу сложившуюся на Восточном фронте ситуацию. В отчетах они отметили три момента, которые ее характеризовали и явились, с их точки зрения, причиной тяжелого положения на фронте. Их следовало преодолеть в первую очередь. Ими была отмечена полная деморализация армии и тыла. Ответственность за сложившееся положение они возложили на командующего армией — старого большевика

Лашевича и других командиров. А самое главное, определенная ответственность за сложившееся положение была возложена на Реввоенсовет Республики, который возглавлял один из основных потенциальных конкурентов Сталина в борьбе за власть, впоследствии его политический противник Троцкий. К недостаткам высшего военного командования были отнесены общие принципы организации и формирования Красной Армии, непродуманные приказы. В частности, было отмечено, что «несерьезно было отношение Реввоенсовета Республики к своим же собственным директивам».

Впоследствии предложения Сталина и Дзержинского были использованы при реорганизации Реввоенсовета Республики. Хотя, как следует из воспоминаний Троцкого, он не считал этот эпизод сколько-нибудь существенным в строительстве Красной Армии.

В течение всей своей деятельности Сталин демонстрировал не только умение анализировать складывающиеся управленческие ситуации. В полной мере он демонстрировал и то, что можно сегодня назвать *управлением информацией*. Он имел хорошо отлаженные связи (коммуникационные каналы получения информации), начиная с самого верха партийной и государственной иерархии и до самых ее низов, от личных контактов в начале пути до хорошо отлаженной государственной и партийной машины получения информации впоследствии. Он в полной мере владел информацией о положении в стране и за ее пределами. Но также хорошо знал он настроения широких слоев населения. В то же время от него исходила только информация, формировавшая нужное для него отношение отдельно взятого человека к тому или иному вопросу или настроению широких слоев общества.

Сталин всегда стремился не раскрывать собственные истинные цели и намерения, по возможности дезинформируя своего противника. Поэтому его тактические удары были так хорошо подготовлены и выверены. Такая тактика достигала цели. Он умел заставить своих противников врасплох, умел заставить их недооценивать его возможности и не видеть его истинных стратегических замыслов. Впоследствии с пропагандистскими целями и для укрепления собственной власти история революции и последовавшего за ней периода была им переписана. В новой редакции истории Сталину приписывалась более значительная роль, чем та, которую он в действительности играл, дела, которые он не совершал. Роль в истории его политических противников, наоборот, приуменьшалась. Многим из них приписывались враждебные советской власти действия, которые они не совершали и не могли совершить. Последующая их реабилитация это подтвердила.

После возвращения из туруханской ссылки в марте 1917 г. он стал играть ключевую роль в издании основного органа большевистской печати — газеты «Правда». Выступая на страницах «Правды», Сталин излагает собственную программу развития революционного процесса в стране, содержащую стратегию радикальных преобразований: создание Всероссийского Совета рабочих, солдатских и крестьянских депутатов, немедленное вооружение рабочих и создание рабочей гвардии, созыв Учредительного собрания.

В это время в редакцию «Правды» поступает серия писем Ленина «Письма из далека», в которых речь шла об иной стратегической линии развития революционного процесса в России. Однако из серии писем Ленина было напечатано только первое письмо, и то в значительно сокращенном и отредактированном виде. Зачем доводить до сведения членов партии и других читателей газеты точку зрения на стратегически важные аспекты развития революционного процесса в России, если она не совпадает с твоей собственной? Даже если она принадлежит создателю и лидеру партии большевиков. Даже если он первый тебя заметил и выдвинул, рекомендовал в члены ЦК.

Одним из блестящих стратегических пропагандистских ходов Сталина было его подчеркивание давней дружбы с Лениным, преемственности идей Ленина, сходства в действиях, постоянные ссылки на него. Хотя в действительности, приобретая все большую реальную власть, Сталин шел на прямые столкновения с Лениным, и есть мнение, что именно он ускориł смерть вождя пролетариата.

Будучи инициатором самых жестоких репрессий, затронувших большие массы различных слоев общества, введения жесткой цензуры, вплоть до уничтожения многих книг неудобных или неугодных авторов, ряда ошибочных действий, повлекших тяжелые последствия, Сталин умел представить дело так, будто бы он находится в стороне от всего происходящего. Будто это не его рук дело, что он стоит над всем этим и поправляет тех, по чьей вине произошли те или иные «перегибы».

Способность Сталина подавать информацию нужным для себя образом неоднократно подтверждалась умелым ее использованием. Особенно в течение десятилетия борьбы за власть. Такое понимание роли информации послужило одной из основных причин того, что в управленческой деятельности Сталин придерживался принципа: четко сформулированная стратегия (так называемые траекторные цели) и достаточно туманно сформулированная тактика. Причем последнее отнюдь не от неумения четко поставить тактическую задачу или разработать тактическое решение, а от

нежелания преждевременно открыть противнику принятые решения. Благодаря умению держать в тайне принятые решения Сталин был непредсказуем для противников, впрочем, как и для собственного окружения.

Достаточно полно и верно проанализированная ситуация становилась основой подготовки управленческих решений. В то же время, когда власть полностью сосредоточилась в его руках и самооценка Сталиным своих управленческих возможностей значительно возросла, он не всегда должным образом воспринимал объективную информацию. Если информация не вписывалась в сложившиеся в его понимании управленческой ситуации схемы, он ей не доверял, не принимал в расчет.

Так, задолго до нападения фашистской Германии на Советский Союз Сталину из различных источников, начиная от президента США Рузвельта и кончая советским разведчиком Рихардом Зорге, поступала информация о предстоящем нападении фашистской Германии на СССР. Однако она не была воспринята Сталиным должным образом, что привело к дополнительным тяжелым потерям. Недооценка полученной информации чревата ошибками и тяжелыми последствиями даже для управленцев такого масштаба, каким был Сталин.

Он одним из первых понял значимость функций управления и те возможности, которые открывает их умелое использование. А открывает оно путь к реальной власти. В свою очередь, обладание властью делает возможным принятие управленческих решений и их реализацию в той области и в тех масштабах, на которые власть распространяется. Многие старые большевики, профессиональные революционеры, не будучи профессиональными управленцами, с презрением относились к канцелярскому труду, не видя за этим реальных рычагов управления, реальных рычагов власти.

После возвращения из-за границы в апреле 1917 г. Ленин сумел переломить настроения, сложившиеся в партии. Воспринятые сначала неоднозначно «Апрельские тезисы», в которых он доказывал, что начался переход к социалистической революции и тактически пора прекратить поддержку Временного правительства, были приняты партией в качестве руководства к действию. Стратегическая линия, которую предлагал Сталин, не была признана, наряду со многими другими рекомендациями по анализу и развитию революционного процесса. Победила программа Ленина.

Ряды членов партии за период, прошедший с момента февральской революции, выросли в 4 раза. Партия большевиков становилась влиятельной силой. В сложившейся управленческой ситуации Сталин практически без колебаний поддержал стратегическую линию Ленина. Это был с его сторо-

ны компромисс, в результате которого он стал одним из 9 членов ЦК набирающей силу большевистской партии. Но самое главное — это обеспечило ему реализацию стратегических планов борьбы за власть, потому что именно ему вместе со Свердловым был поручен стратегически важный участок: связь с областными и низовыми организациями. Он получил возможность формировать структуру будущей партии власти.

Большое значение Сталин придавал подготовке управленческих решений. Для разработки альтернативных вариантов решений привлекались специалисты — профессионалы. Их мнения заслушивались перед принятием важных решений, от которых зависел как сегодняшний, так и завтрашний день страны. Однако со временем и по мере усиления личной власти мнение специалистов нередко стало уступать место мнению приближенных и самого Сталина, все больше вникавшего в суть управленческих ситуаций, по которым принимались решения.

Но наиболее сильной стороной Сталина была реализация принятых управленческих решений, весь реализационный цикл, в который включаются контроль исполнения, анализ и оценка результатов исполнения принятых решений, корректировка в случае необходимости принятых ранее решений. Осенью 1922 г. Сталин добился реализации важного этапа на пути к достижению личной власти в стране. Он занял пост генерального секретаря большевистской партии и неожиданно для многих, в том числе и для Ленина, сосредоточил в своих руках колоссальную власть в партии. А поскольку партия была партией власти, то и в государстве.

Ленин был тяжело болен и все в меньшей степени мог влиять на принятие решений, сохраняя в то же время позиции признанного лидера партии. Незадолго до этого момента он сумел отстоять свою точку зрения при создании федерации союзных республик.

К этому моменту вскрылись такие отрицательные черты личности Сталина, как жестокость, грубость, капризность, болезненное самолюбие, стремление к администрированию, а также произошел некрасивый конфликт между Сталиным и Крупской, самым близким для Ленина человеком. Оценив сложившуюся в партии ситуацию, Ленин направил «Письмо к съезду» с предложением снять Сталина с должности генерального секретаря партии.

Сталин в сложившейся ситуации, грозившей ему потерей важного плацдарма на пути к достижению личной власти, сделал все от него зависящее, чтобы письмо Ленина к съезду не стало достоянием гласности. Троцкий, Зиновьев и Каменев, скорее всего по личным мотивам, не настаивали на том, чтобы письмо с предложением Ленина было оглашено на XII съезде

партии, которому было адресовано. Письмо Ленина с предложением сместить Сталина с должности генсека не было зачитано на съезде. В результате Сталин сохранил должность генерального секретаря партии, хотя и должен был публично признать главной опасностью великорусский шовинизм, а не национализм малых наций, т. е. изменить позицию, которую он занимал ранее. Таким образом, своеобразный трамплин в борьбе за высшую власть в соответствии со своими стратегическими целями Сталин сохранил.

Почему из когорты людей, вынесенных к управлению страной, революцией 1917 г., власть в конечном итоге оказалась у Сталина? Стечение обстоятельств? Да. Но не только это. Сталин, пожалуй, первый из них понял реальную природу власти и первым поставил перед собой цель — борьбу за власть, что не соответствовало этике и принципам тех, кто стоял у истоков революционного процесса. Они следовали благородным порывам чистоты революционной идеи, Сталин же руководствовался жесткими и прагматичными целями борьбы за власть в революционном государстве.

Он одним из первых среди членов большевистского руководства понял, что власть — это управление людьми, которое реализуется посредством поставленных целей стратегического и тактического характера и решений, направленных на достижение поставленных целей. Он один из первых осознал, что для достижения поставленных целей и реализации принятых решений необходимо обладание реальными рычагами и ресурсами. Знанием людей и технологий работы с партийными кадрами он обладал. Систему управления — организацию работы управленческого аппарата — создавал собственными руками.

Анализируя развитие ситуации в стране в тот период, можно сделать вывод, что даже Троцкий, игравший ключевую роль в управлении партией и ставший одним из основателей Красной Армии, который принимал основные управленческие решения, обеспечившие ее победу в Гражданской войне, не до конца понимал природу власти. Характеризуя, с одной стороны, Ленина как создателя партии власти, а с другой стороны, Сталина как сумевшего овладеть созданным партийным аппаратом, Троцкий говорит о таких их чертах, как владение ораторским искусством, писательский талант, умение выступать с историческими инициативами, быть мыслителем. Но ничего не говорит о наиболее важной для стоящего у власти государственного деятеля черте — быть управленцем. Профессиональным и талантливым. Ведь только управленец с большой буквы может эффективно распорядиться полученной властью, впрочем, как и удержать ее.

Когда большевики пришли к власти, Сталин не относился к самым влиятельным из них, его никто не считал фигурой первой величины. Он не был в эпицентре событий, но внимательно за ними наблюдал, анализировал и везде, где можно, пытался сыграть свою роль. На все у него был собственный взгляд, который он всячески пытался отстаивать, если это не могло существенно ухудшить его позиций. Он был одержим стремлением к личной власти, считал себя достойным власти и поставил все на борьбу за власть, оставаясь при этом расчетливым, жестоким, хитрым и осторожным.

Его организаторские способности, целеустремленность и настойчивость, с которыми он стремился к достижению поставленных целей, ценил Ленин и не раз поручал ему ответственные задания. Однако излишняя самостоятельность Сталина, его капризность и грубость, решения, продиктованные, прежде всего, стремлением отстоять собственные позиции, в ряде случаев приводили к тому, что его решения отменялись. По меньшей мере дважды его отзывали с фронтов Гражданской войны, где он не выполнил до конца поставленных перед ним задач.

Не зря Ленин, слишком поздно осознавший огромную власть, сосредоточенную в руках Сталина, будучи уже смертельно больным, ставил вопрос о его снятии с поста генерального секретаря партии, хотя в то время этот пост еще не был столь значимым, каким он стал позднее. Но реальной властью Ленин уже не обладал. А Троцкий, Зиновьев и Каменев, от которых в значительной степени зависело обнаружение ленинского письма о снятии Сталина, как уже говорилось, не сделали этого, пойдя у Сталина на поводу, а возможно, надеясь использовать сложившуюся ситуацию в своих интересах.

Сталин — и в этом надо ему отдать должное — высоко ценил в руководителе управленческие качества. Так, в статье, посвященной 50-летию Ленина, на первое место он ставит именно организаторские способности вождя пролетариата и то, что он «мастерски обобщал организационный опыт лучших практиков». Политической деятельности Ленина он отвел второе место.

После прихода к власти большевиков Ленин поставил задачу создания такого госаппарата, который бы нес в себе возможность самоликвидации и отмирания. Это возможно только лишь с отмиранием организации, которая существовала в тех или иных формах на протяжении всей истории человечества, что практически нереально. Во всяком случае, об этом свидетельствует анализ природы отношений в человеческом обществе. Никакая целенаправленная деятельность человечества невозможна без наличия организации. А следовательно, необходима система управления

по достижению поставленных целей и реализации принятых управленческих решений, т. е. необходим аппарат управления.

Сталин, как практик и реалист, понимал сомнительность сформулированного Лениным тезиса, не мог с ним согласиться и сформировал свой подход, свое понимание роли и госаппарата, и партийного аппарата. В его понимании государственный и партийный аппарат являются основным инструментарием управления — получения власти, создания долговременной устойчивой структуры власти, достижения поставленных целей.

Одна из сильных сторон Сталина как управленца — умение реализовать принятое управленческое решение. Весь управленческий цикл, включая реализацию управленческого решения, анализ результатов реализации принятых управленческих решений, их корректировку и принятие, в случае необходимости, дополнительных решений был им отработан в совершенстве. В реализацию основных этапов управленческого цикла был включен весь аппарат партийной и государственной власти.

В начале 1920-х годов левая оппозиция выдвигала требования ускоренной индустриализации страны. Тогда эти требования Сталин отвергал. К концу 1920-х ситуация изменилась. Сталин начал осознавать необходимость индустриализации. На V съезде Советов СССР был принят пятилетний план, основным содержанием которого стала индустриализация страны.

К концу 1920-х годов она стала возможна в значительной степени благодаря таким факторам, как стабилизация политической обстановки, высвобождение значительных трудовых ресурсов в сельском хозяйстве. Не менее важным было создание жестко и по-своему эффективно действующей системы управления, в которой значительное внимание уделялось планированию и контролю выполнения принимаемых решений.

Жесткой и эффективной была мотивация рабочих и инженерно-технического персонала, порождавшая так называемый энтузиазм масс. С одной стороны, он подкреплялся хорошо работающей пропагандистской машиной, верой широких народных масс в светлое будущее, а с другой — призывами к уничтожению вредителей, диверсантов, троцкистов, бухаринцев и т. д. и проводившимися в связи с этим пропагандистскими кампаниями и показательными судами.

За невыполнение плановых заданий применялись жесткие меры наказания виновных в их срыве. Перевыполнившие план поощрялись. Вспомним, например, стахановское движение. Выступая на I Всесоюзной конференции работников социалистической промышленности, Сталин говорил, что темпы индустриализации снижать нельзя. «Задержать темпы — значит отстать. А отсталых бьют. Но мы не хотим оказаться битыми...»

Ускоренная индустриализация стала стратегически верным управленческим решением. Именно благодаря претворению в жизнь этого решения стала возможной победа над гитлеровской Германией в Великой Отечественной войне. Промышленно отсталая страна не смогла бы противостоять мощной военной машине фашистской Германии. Судьбы мира могли бы сложиться иначе.

Многие современники и бывшие соратники Сталина, в том числе Бухарин, Каменев, Троцкий, называли его «гениальным дозировщиком» за эффективное использование принципа постепенной постановки и реализации стратегической цели посредством последовательной реализации серии тактических целей. Эта характерная черта Сталина как управленца позволяла ему успешно решать многие возникавшие в процессе его деятельности управленческие проблемы. Она отражала не только его настойчивость в достижении поставленных целей, но и умение реализовать до конца принятое управленческое решение, при необходимости скорректировав его в процессе реализации. Анализ результатов принятого управленческого решения способствовал принятию более эффективных управленческих решений в последующем.

После стабилизации политической обстановки и установления Сталиным единоличной власти в партии и государстве перед страной и ее лидером встали задачи подъема народного хозяйства, разрушенного Первой мировой и Гражданской войнами и несколько окрепшего в период нэпа. Одной из основных задач стало преобразование сельского хозяйства и перевод его на новые рельсы в соответствии с произошедшими в стране преобразованиями общественного строя.

Стратегическими целями, которые ставил Сталин, были подъем сельского хозяйства, обеспечение резко возросшего населения городов продуктами питания, внедрение колхозов как новой формы сельскохозяйственного производства. Не менее важной стратегической целью было стремление сделать сельское хозяйство управляемым производством сельскохозяйственных товаров.

В стране начался процесс, вошедший в историю как коллективизация сельского хозяйства. Такой комплекс стратегических целей при преобразовании сельского хозяйства страны ставился впервые. Удельный вес аграрного сектора был к моменту начала коллективизации достаточно велик, поскольку страна была преимущественно аграрной.

Сегодня трудно однозначно оценить, насколько оправдало себя задуманное Сталиным преобразование сельского хозяйства. Во всяком случае, с полной определенностью можно сказать, что оно потребовало

значительных жертв со стороны сельского населения. Была ликвидирована наиболее зажиточная часть крестьянства, на которой во многом держалось сельское хозяйство дореволюционной России, способное кормить не только российские города, но и экспортировать сельскохозяйственную продукцию.

Однако хлебопоставки возросли с 10,8 млн т в 1928 г. до 22,6 млн т в 1933 г. Экспорт зерна вырос с 0,29 млн т в 1928 г. до 1,7 млн т в 1931 г., достигнув максимальной величины в 1933 г. более 5 млн т.

Если проанализировать последовательную «дозировку» тактических целей и управленческих решений на пути к достижению поставленных Сталиным стратегических целей, то можно выделить следующие этапы:

- ноябрь 1927 г. Сталин говорил о том, что коллективизация будет проводиться постепенно, с помощью экономических, финансовых и культурно-политических мер;
- январь 1928 г. Сталин выезжает в Сибирь для ускорения хлебозаготовок и введения чрезвычайных мер;
- начало реализации решения о коллективизации сельского хозяйства без проведения подготовительной работы;
- проведение репрессивных мер по раскулачиванию крестьянства;
- создание колхозов;
- март 1930 г. — публикация в «Правде» статьи Сталина «Головокружение от успехов» с критикой перегибов в ходе коллективизации (временное отступление);
- продолжение коллективизации.

Коллективизацией было охвачено около 40 % вместо запланированных 20 %. Крестьянам оставался небольшой приусадебный участок, а колхозы отдавались в распоряжение партийных и государственных органов. У крестьян не было материальной заинтересованности в работе на колхоз. Поэтому для того чтобы прекратить отток крестьян из села, пришлось ввести паспортную систему, при которой крестьяне не имели права покидать деревню без особого разрешения.

При реализации плана коллективизации сельского хозяйства были в полной мере задействованы все этапы управленческого цикла. При этом контроль исполнения дополнялся достаточно жесткими мерами принуждения и репрессиями, своеобразной мотивацией вступления крестьян в колхозы. Планомерность и дозированная реализация сталинского плана коллективизации позволили значительно преобразовать самую консервативную часть общества — крестьянство. Новой формой организации сельскохозяйственной деятельности в Советском Союзе стали колхозы.

Если в конце 1920-х годов в стране установилась власть центрального аппарата партии и правительства, а по существу — единоличная власть Сталина, то в 1930-е годы она окрепла и приобрела запас прочности. Запас прочности установившейся власти способствовал заметным успехам в индустриализации страны, коллективизации сельского хозяйства, укреплению позиций административно-командной системы. Прокатившиеся по стране процессы над остатками оппозиции, жестокие репрессии, затронувшие широкие слои общества, подавили очаги возможного сопротивления. О возникновении новой оппозиции, даже о простом высказывании взглядов, отличных от общепринятых, не могло быть и речи. Атмосфера энтузиазма, с одной стороны, и страха и неуверенности в завтрашнем дне, с другой стороны, определяли психологический климат общественной жизни.

Самой значительной вехой в деятельности Сталина стала Великая Отечественная война. Ошибки на стадии подготовки к войне привели к тому, что к моменту ее начала страна оказалась неподготовленной, оборонительные рубежи неукрепленными, начавшееся перевооружение войск незавершенным, а основной командный состав Красной Армии репрессированным.

Первые месяцы войны привели к тяжелым потерям в живой силе и технике и значительным территориальным потерям. Однако громадный промышленный потенциал страны, накопленный к началу войны, ненависть народа к вторгшемуся и бесчинствующему на территории страны врагу вызвали отчаянное сопротивление фашистскому агрессору. Первое серьезное поражение во Второй мировой войне гитлеровцы потерпели в сражениях под Москвой. Но наша задача остается прежней — оценить действенность и эффективность системы управления, сложившейся к началу войны, действовавшей во время войны и после ее завершения. Оглядываясь на прошлое с высоты прожитых лет, мы можем сегодня дать общую оценку системы управления страной, созданной Сталиным.

Да, перед войной и в ее начале были допущены серьезные ошибки, повлекшие за собой неоправданные потери. Но эффективная система управления тем и хороша, что в ответственные периоды в полной степени действует механизм обратной связи, который позволяет сделать верные выводы после реализации принятых ранее решений, пусть даже ошибочных. Механизм обратной связи, если система управления эффективна, позволяет отыскать подчас единственно верный путь к достижению поставленной цели, а в нашем случае — к разгрому вторгшегося на территорию страны агрессора.

Сложившаяся система управления сумела мобилизовать все имевшиеся у страны ресурсы, использовать для перевооружения армии самые современные и эффективные технологии, дать войскам необходимое для победы над врагом оружие. Но, пожалуй, самое главное: она сумела сплотить и поднять на борьбу с врагом весь народ. История Великой Отечественной войны известна всем. Мы же обращаем наше внимание прежде всего на управленческие аспекты ее ведения.

К осени 1942 г. война Советского Союза с фашистской Германией достигла кульминационной точки. В окопах под Сталинградом решалось, без преувеличения, будущее всего цивилизованного мира.

К концу июля в составе Сталинградского фронта сконцентрировалось 187 тыс. человек, 360 танков, 337 самолетов, 7900 орудий и минометов. Силы неприятеля были более значительными. К началу ноября концентрация войск в районе Сталинграда резко возросла. Обе стороны подтягивали все новые ресурсы.

В сложившейся ситуации Сталин сделал ставку на военный профессионализм и полководческий талант командования Красной Армии. На должность заместителя главнокомандующего был назначен маршал Жуков, прекрасно зарекомендовавший себя как профессиональный и талантливый полководец. Он предлагал и принимал подчас единственно возможные верные решения, открывающие путь к победе над врагом.

Общее руководство военными операциями оставалось за Сталиным. Он принял предложенный Жуковым и Василевским план действий, состоявший в том, чтобы, изматывая противника активной обороной, приступить к подготовке контрнаступления, конкретный план которого уже имелся.

Принятое стратегическое решение было блестяще реализовано. Фашистские военачальники не смогли раскрыть замыслы верховного главнокомандования советских войск, которому удалось сконцентрировать на участке предстоящих боев 11 армий и отдельные воинские части, 13,5 тыс. орудий и минометов, 900 танков, 1414 боевых самолетов. Были успешно реализованы принципы дезинформации и маскировки предпринимаемых действий.

Исход боев под Сталинградом хорошо известен — это разгром гитлеровских войск, пленение 300-тысячной армии Паулюса. А самое главное — это стратегический перелом в пользу советских войск, коренным образом изменивший ход войны. Сталинградская битва заложила победу Красной Армии и окончательное поражение гитлеровской Германии, до которого оставалось еще более двух долгих лет тяжелой войны.

Если, оценивая роль Сталина, проводить исторические параллели, то следует перенестись во времена монголо-татарского ига. Почему Русь оказалась во власти иноземного воинства? Разве малочисленными были ее рати или недостаточно мужества у ее воинов? Разве недоставало талантливых военачальников?

Нет. Но Русь была раздроблена. А хорошо организованное монголо-татарское войско, эффективно и жестко управлявшееся Чингисханом, а затем его преемниками, было едино и возглавлялось хорошими управленцами, опытными и хитрыми полководцами. Русское войско потерпело поражение не из-за недостатка воинских качеств, по которым оно не уступало монголо-татарскому войску. А прежде всего потому, что захватчики выбрали более эффективную стратегию и тактику ведения боевых действий. Их управление оказалось намного более эффективным.

Так, перед решающей битвой при Калке специально организованным отступлением русские войска удалось растянуть и разделить. Сражение состоялось именно в том месте, которое считали выгодным для себя монголо-татарские полководцы. Русские отряды попали в засаду и были разбиты. Продолжавшим сопротивляться обещали свободу, если сопротивление прекратится. Но те, кто прекратил сопротивление, были тут же истреблены. Отставание в управлении — самое тяжелое и способно привести к непоправимым последствиям.

К моменту нападения фашистской Германии многонациональная страна была единым мощным государством. Руководство военными действиями осуществляли талантливые полководцы, для победы были мобилизованы все имевшиеся в стране ресурсы, система управления огромной страной позволяла решать самые сложные задачи, которые перед ней стояли.

После победы в Великой Отечественной войне управленческий стиль Сталина практически не претерпел существенных изменений. Система управления, созданная им, оставалась жесткой и эффективной в том смысле, что обеспечивала достижение целей, которые перед ней ставились. В послевоенные годы народное хозяйство, хотя с большими трудностями, но поднималось. Холодная война, начавшаяся почти сразу после завершения войны мировой, потребовала от страны дополнительного напряжения сил. В короткие сроки были созданы атомная и водородная бомбы, разрабатывалось новое современное вооружение, укреплялась военная мощь страны.

Социалистический лагерь, сложившийся после завершения Второй мировой войны, приобретает все большее влияние, вовлекая в свою орбиту новые страны Европы и Азии. Но продолжались и репрессии. Далеко

не все цели, которые стояли перед сталинской командно-административной системой, носили гуманный характер, некоторые из них были античеловечными, не говоря уже об отсутствии реальной свободы и прав человека для граждан социалистического лагеря. Определенное технологическое отставание закладывалось недооценкой важнейших направлений современной науки, в частности кибернетики, генетики и т. д.

Скончался Сталин в марте 1953 г., оставив после себя мощную страну, богатую ресурсами, располагавшую уникальными технологиями преимущественно военного назначения, с эффективно действующей системой управления. Благодаря заложенному Сталиным и всем советским народом потенциалу, мощной промышленной и научно-технической базе при всех допущенных ошибках, искривлениях и перегибах страна еще долгое время сохраняла инерцию подъема, первой вышла в космос, ее слово было весомо в мировом сообществе.

Управленцы, получившие в наследство от Сталина могучие рычаги власти, пожалуй, только и делали, что постепенно теряли унаследованную ими мощь страны. Лучшее из того, что они способны были сделать — по возможности не причинять вреда государству, управление которым было им доверено. Одной из основных причин последовавшего упадка и поражения в холодной войне явилась потеря эффективного управления страной, отрыв ее руководства от реальной жизни, отсутствие эффективно действующей обратной связи. Несмотря на значительное смягчение режима репрессий, без эффективно действующей обратной связи были потеряны система выработки и принятия эффективных управленческих решений, умение обеспечивать качественное и своевременное выполнение принятых управленческих решений, расплывчатыми, общими и нечеткими стали стратегические цели.

У руля могучей страны не оказалось достойного капитана. Последователи Сталина как управленцы оказались на голову ниже своего жестокого, коварного, бесчеловечного предшественника, которого, тем не менее, с полным основанием можно отнести к великим государственным деятелям, оказавшим значительное влияние на судьбы человеческой цивилизации.

Сергей Королев



Сергей Павлович Королев принадлежит к тому особому типу государственных деятелей, с которым связаны звездные часы человечества. С его именем связано первое преодоление человеком земного притяжения, первый его выход за пределы планеты Земля в космическое пространство.

Мы оцениваем значимость того или иного государственного деятеля по власти, которой он обладал, индексу управленческой мысли, которая позволяла ему решать сложнейшие управленческие проблемы, свершениям, которые удалось после себя оставить. Но, говоря о Королеве, мы сталкиваемся с принципиально новым явлением в управленческой практике, требующим должной оценки.

Со времен создания первых организаций на Земле основные задачи, которые решались лидерами человеческого сообщества — его великими управленцами, — носили естественный характер. Они, как правило, состояли в завоевании высшей власти в государстве, в решении проблем его создания, выживания или процветания, достойного, а то и лидирующего положения среди других государств и народов мира.

Но с развитием цивилизации возникли задачи принципиально нового характера, связанные не только с судьбами отдельных государств или народов, а определяющие выживание или процветание всего человеческого сообщества, выход его за пределы традиционной среды обитания.

С именем Королева связан выход человечества на новые управленческие рубежи — управление развитием человеческой цивилизации в целом. То, к чему впервые вплотную приблизился Александр Македонский, создавший первое единое государство на планете Земля, сегодня стало актуальным благодаря резко возросшему научно-техническому потенциалу.

Королев стал тем управленцем, которому суждено было вывести человечество за пределы его колыбели — планеты Земля, поднять его на принципиально новый уровень развития, поставить перед ним иные задачи. Люди не только впервые реально столкнулись с ограниченностью среды их обитания, но и осознали ее хрупкость и уязвимость.

Совершенное Королевым стало возможным благодаря усилиям многих поколений лучших умов человечества: мыслителей, инженеров,

организаторов. В то же время, как это ни покажется неожиданным, оно стало возможным также благодаря тому вечному соревновательному эффекту, который движет человечеством, — конкуренции, наконец, попросту борьбе за выживание. Принципы естественного отбора в реальной практике межгосударственных отношений нередко оказываются сильнее принципов гуманизма.

Может быть, выход человечества на новые рубежи и осознание того, что технические средства, которыми оно сегодня обладает, способны не только изменить, но и погубить современную человеческую цивилизацию, изменят характер межгосударственных отношений.

Наша задача — проанализировать управленческую деятельность Сергея Павловича Королева. В ней соединились и его умение создавать и организовывать мощное принципиально новое наукоемкое промышленное производство, и находить и воплощать в жизнь новейшие научно-технические идеи своего времени.

Генри Форд и его последователи посадили человечество на автомобиль и открыли принципиально новые возможности перемещения, авиостроители соединили страны и континенты. Но они же дали человечеству новые технологии ведения войны. Колоссальные разрушительные последствия Второй мировой стали возможными в значительной степени благодаря возможности быстро доставлять на значительное расстояние воинские контингенты и оружие большой разрушительной силы.

Межконтинентальные баллистические ракеты Королева, с одной стороны, открыли человечеству дорогу в космос, а с другой — сделали уязвимой любую точку земли для ядерного удара. И, как это ни парадоксально звучит, может быть, в значительной степени благодаря этому вторая половина XX в. избежала третьей мировой войны, в которой победителей уже могло бы не быть. Ведь промежуток между первой и второй мировыми войнами составил всего около двадцати лет!

Анализируя деятельность того или иного государственного деятеля, мы, как правило, определяли его основной стратегический замысел. Говоря о Королеве, мы должны отметить, что стремления к власти в традиционном понимании у него не было. Было стремление реализовать свою мечту, казавшуюся несбыточной, — осуществить космический полет, преодолеть земное притяжение.

На этом пути все было неизведанным, сложным, рождалось в муках, требовало мужества в преодолении опасностей, связанных с риском для жизни, косности власть предержащих, преодоления традиций, вековых устоев. Было осознание того, что почти все делается впервые, что очень

немногие, а в некоторых случаях и вообще никто в мире, не может понять тебя. Что не соглашаются с тобой не столько потому, что имеют другую точку зрения, а потому, что еще не понимают самого существования тех проблем, над решением которых приходится биться подчас в одиночку, принимая на себя ответственность не только за свою собственную судьбу, но и за судьбы миллионов других людей своей страны, за судьбы человечества.

Но, как говорил сам Королев, «все начинается с самого обычного. Необычным оно становится уже потом...» Все действительно начиналось очень просто — с мечты об обычных полетах. В юности первые самолеты и люди, овладевшие этой казавшейся сказочной техникой, обладали для Королева исключительной притягательностью. Он стремился приобщиться к миру этих людей. И ему повезло. Он стал «своим» в отряде летчиков, совершавших полеты на гидросамолетах старой конструкции, а затем сам конструировал и строил планеры.

Закончив МВТУ, он получил возможность работать в самолетостроении — той области деятельности, о которой мечтал. Начинать он с опытного отдела ОПО-3, созданного на базе конструкторского бюро Д. П. Григоровича. Именно на гидропланах Григоровича летали летчики, «пригревшие» юного Королева. Позднее — работа в Московском опытном самолетостроительном всесоюзном авиаобъединении, в Центральном конструкторском бюро, в ведущем авиационном НИИ страны — ЦАГИ.

Он достаточно рано определил свой путь — создание реактивной техники. Судьба сводит его с Фридрихом Артуровичем Цандером, который первым в стране поставил задачу создания ракетного двигателя для самолета. Вместе они создают легендарный ГИРД — группу изучения реактивного движения. Они одержимы реализацией идей К. Э. Циолковского о покорении космического пространства, которые полностью разделяли.

В 1933 г., когда Королеву не исполнилось и 27 лет, ими была сконструирована и запущена в небо первая советская ракета, первая в мире на гибридном топливе. Стартовый вес ее — примерно 18 кг, полезная нагрузка — 5 кг, длительность полета — 18 с. Это первая победа молодого Королева и отечественного ракетостроения на долгом пути к овладению космическим пространством.

Первая ракета, сконструированная и построенная ГИРДовцами, взлетела в небо 17 августа 1933 г., 25 ноября — старт новой ракеты — ГИРД-Х. Всего было запущено шесть ракет этого класса. Это стало началом создания той техники, которая впоследствии проложит дорогу в космос и станет ракетным щитом государства. Но тогда руководство страны только

начинало понимать всю важность того, что делают молодые энтузиасты, часто на собственный страх и риск. Не зря аббревиатуру ГИРД они шутиливо расшифровывали, как «группа инженеров, работающих даром». После преждевременной смерти в марте 1933 г. Ф. А. Цандера, вместе с которым создавался ГИРД, Королев возглавил коллектив ГИРДовцев.

Приказом Реввоенсовета от 21 сентября 1933 г. создается Ракетный научно-исследовательский институт (РНИИ), начальником которого назначается И. Т. Клейменов. После создания РНИИ Королев сразу же с головой погружается в новую работу. Он становится заместителем по науке начальника РНИИ. По его настоянию в планы работы включается создание ракетопланов, он всячески стремится активизировать работы по ракетной технике, в том числе по созданию автоматически управляемых крылатых ракет. В 1934 г., подытоживая предыдущую деятельность, он пишет книгу «Ракетный полет в стратосфере», которая получает высокую оценку Циолковского.

К освоению стратосферы, в котором самое непосредственное участие принимал Королев, было привлечено внимание всей страны. Он выступил с докладом «Крылатая ракета для полета человека». В мае 1935 г. в РНИИ был создан сектор крылатых ракет, а через полгода с небольшим — специальный отдел ракетных летательных аппаратов во главе с Королевым.

Казалось, все шло своим чередом в жизни подающего большие надежды первого в стране конструктора ракетной техники. Однако жизнь устроена так, что далеко не все, что развивается естественным путем и способно принести стране гигантскую пользу, встречает одобрение и поддержку. У нас гораздо привычнее «через тернии к звездам». Не миновала эта участь и Королева.

В стране наступил недоброй памяти 1937 г. Наступил он и в Ракетном научно-исследовательском институте. Исчез его начальник И. Т. Клейменов, арестован главный инженер института Г. Э. Лангемак. Дошла очередь и до Королева. Это случилось 28 июня 1938 г. Его арестовали, на допросах принуждали признаться в том, что он шпион и участвовал в акциях против государства. Прямые улики отсутствовали. Его обвиняли в том, что ракеты в ходе экспериментов взрывались. Хотя явной вины Королева найдено не было, но тем не менее экспертиза признала его вредителем. К тому же нашлись доброхоты. Новый главный инженер А. Г. Костиков приписал ему взрыв ракетного самолета, который на самом деле целехенький спокойно стоял в ангаре. Это было нелепым и абсурдным. Но это было. Каждый высшие интересы страны понимает по-своему.

Королева приговорили к 10 годам исправительно-трудового режима и отправили на Колыму, в местечко на берегу реки Берелех. Колымский период в жизни Королева был очень тяжелым и оставил в его душе неизгладимый след. Позднее он вспоминал: «Еще два-три месяца, и я бы не выдержал». Однажды он должен был отплыть во Владивосток на пароходе «Индибирка», но по нерасторопности конвоиров не попал на борт. В отчаянии, стоя на причале, он беззвучно плакал. Как оказалось впоследствии, «Индибирка» затонула, не дойдя до места назначения, и все находившиеся на борту погибли.

Королеву повезло в другом. Он попал в составленный Туполевым список из 25 специалистов, которых отобрали для работы в так называемой «шарашке» — тюремном конструкторском бюро, расположенном на улице Радио. Все-таки тюремное московское КБ, где работают «враги народа», это не исправительно-трудовой лагерь на Колыме.

Попав в «шарашку» на улице Радио, где позднее, во второй половине 1960-х и в 1970-х годах, работал и автор в качестве начальника сектора филиала ЦАГИ, Королев, как говорится, пришел в себя и с жадностью принялся за работу. Он принял участие в создании опытных образцов самолетов, просил направить на работу в цех, и его назначили заместителем начальника сборочного цеха. Он был причастен к созданию лучшего бомбардировщика Великой Отечественной — Ту-2.

После изнурительной работы в цехе он делал эскизы и наброски крылатой ракетной аэроторпеды, рассчитывал двигательные установки с воздушно-реактивным двигателем. В одной из бесед с будущим начальником Филиала ЦАГИ Мясищевым Королев сетовал, что без ракетных ускорителей стратосфера останется непокоренной. Он говорил: «Мы делаем большую ошибку, пренебрегая идеей ракетоплана».

В то же время он понимал, что обратиться с соответствующими предложениями к людям, под началом которых находится «шарашка», слишком рискованно: «Хлопнут без некролога — и все тут». Тем не менее эски, не веря в справедливость, верили в победу над врагом, которой отдавали все свои силы и помыслы. Только в 1943 г. была создана группа № 5 для разработки реактивных двигателей, а главным конструктором назначен Королев. Он разработал ракетную установку с ракетным двигателем, рекомендованную для установки на самолете Пе-2.

27 июня 1944 г. Королев был досрочно освобожден из заключения, судимость с него сняли. Однако только в апреле 1958 г. постановление Особого совещания при НКВД, по которому он был осужден, было отменено.

Королев всегда придавал большое значение информации. На тех никем не проторенных путях, которыми он шел, любые данные о свойствах вновь разрабатываемого объекта или об условиях, в которых ему придется работать, были на вес золота. Нередко информация, а с ней и конструкторские решения, доставались ценой несостоявшихся или неудачных запусков. Не так уж редко ее приходилось восстанавливать, анализируя обломки взорвавшихся «изделий» и причины, приведшие к очередной неудаче. Отрицательный результат также был очень ценен. Подчас не менее ценен, чем результат положительный, если он позволял понять причину неудачи и тем самым проложить путь к будущему успеху.

Однако информация, пусть даже очень важная, имеет и обратную сторону. Она может становиться помехой на пути к достижению значительных, но принципиально новых целей, понятных только разработчикам, конструирующим объект. Иногда информация становится противодействующей силой, тормозящей рывок вперед.

Когда исход Второй мировой войны был уже ясен, фашистская Германия использовала «Фау-2» — «оружие возмездия» — и 8 сентября 1944 г. нанесла довольно ощутимый удар по столице Англии — Лондону. Имелись значительные разрушения в районах Чизвик, Эппиг и др. Применявшиеся фашистами начиная с 1943 г. самолеты-снаряды не обладали высокой точностью попадания. Лондон от их массированных атак практически не пострадал. И вот впервые во Второй мировой были применены баллистические ракеты «Фау-2».

Английский премьер-министр Уинстон Черчилль направил Сталину секретное письмо с просьбой сообщить имеющуюся информацию о новом немецком оружии и его разрушительной силе. Впервые к баллистическим ракетам было привлечено серьезное внимание советского руководства, до этих пор озабоченного лишь возможностью создания ядерного оружия, обладающего колоссальной разрушительной силой.

После окончания войны в Берлин была направлена специальная группа, включая С. П. Королева, Г. А. Тюлина, Н. А. Пилюгина, В. П. Глушко, Б. Е. Чертока, В. П. Мишина и других, в задачу которой входило ознакомление с фашистскими ракетными центрами, заводами, производившими ракеты, получение любой информации о немецком «оружии возмездия».

Известно было, что «отец» немецкой ракетной техники Вернер фон Браун бежал в США и переправил туда оборудование, чертежи, почти всю информацию о баллистических ракетах «Фау-2».

Королев принимал активное участие в поиске информации о немецких баллистических ракетах на территории поверженной Германии. Часть

технических архивов удалось обнаружить в Праге, в помещении бывшего ресторана. Несмотря на противодействие правительства Бенеша, немецкий архив был изъят и отправлен в Москву.

Королев много времени проводил, анализируя сделанное «командой Доренбергера и Брауна». Перед специально созданной комиссией, в состав которой входил и Королев, стояла задача восстановить весь технологический цикл производства немецкой баллистической ракеты. И он с этой задачей блестяще справился, восстанавливая необходимые данные по технической документации и сохранившимся «железкам». Однако он считал идею, реализованную Вернером фон Брауном в баллистической ракете «Фау-2», неперспективной для реализации его собственных идей.

Вскоре его назначили главным конструктором управляемых баллистических ракет дальнего действия и начальником 3-го отдела НИИ-88 — головного предприятия по созданию управляемых ракет на жидком топливе. Королев участвовал в подготовке перспективного плана работ по ракетной технике. Была создана специальная комиссия, которая этот перспективный план подготовила. Комиссию, в состав которой входил и Королев, принял лично Иосиф Сталин.

Сообщение Королева о том, что в КБ разработан более перспективный проект, чем проект Вернера фон Брауна, Сталин встретил одобрительно. Однако решение Сталина таково: сделать ракету, аналогичную «Фау-2», а затем браться за другие проекты. Оспаривать решение Сталина и доказывать свою правоту смысла не имело. Королев тяжело переживал, что его проект не прошел. Он считал, что выбран неверный стратегический путь и теряется драгоценное время. Но делать было нечего. На этот раз за ним только право совещательного голоса, а не решающего. Действительность приходилось принимать такой, как она есть.

Такова была точка зрения Сталина: советские конструкторы в первую очередь должны воспроизводить технические достижения своих бывших или потенциальных врагов, а затем уже двигаться дальше. Старожилы ЦАГИ рассказывали, что такой же была участь туполевского проекта после появления в США «летающей крепости». Пришлось год потратить на то, чтобы воспроизвести созданное американскими конструкторами.

Однако, вспоминая более позднее время и острую борьбу за лидерство, развернувшуюся в области вычислительной техники, когда советские конструкторы отказались копировать «зады» американской техники и выбрали собственный путь создания ЭВМ серии ЕС, приведший в никуда, невольно начинаешь сомневаться: а не лучше ли было избрать другой путь?

Ракетостроители понимали, что ракета Р-1, создаваемая по образцу «Фау-2», начала устаревать, еще не родившись. Однако ее производство было налажено. Впоследствии освоенные организационные принципы и структуры были использованы при создании новых российских баллистических ракет дальнего действия. В то же время многое приходилось разрабатывать заново, далеко не все технические решения Вернера фон Брауна были известны. Создание Р-1 стало неплохой школой для отечественных ракетостроителей, в том числе для Сергея Павловича Королева. Ведь ранее опыт массового производства ракет попросту отсутствовал.

Любое действительно сложное и значимое дело требует своего лидера. Таков закон создания всех сколько-нибудь значительных объектов военного, да и гражданского назначения. Любой сложный процесс, для того чтобы быть успешным, должен быть управляемым. Наличие эффективной системы управления является одной из необходимых составляющих стратегии. Ее отсутствие делает стратегию нереальной, нереализуемой.

Создание баллистической ракеты дальнего действия было исключительно важным и сложным и имело стратегическое значение для судеб послевоенного мира, еще не залечившего кровавые раны Второй мировой. Создание управляемых ракет дальнего действия становилось жизненно важным для СССР в его противоборстве с США. Да, было создано ядерное оружие колоссальной разрушительной силы. Ядерная, а затем термоядерная бомба имелась как в США, так и в СССР. Поэтому на первое место вышла проблема доставки ядерного и термоядерного оружия к предполагаемому театру боевых действий.

США окружили СССР и страны социалистического лагеря военными базами, с которых могли подниматься американские бомбардировщики стратегического назначения, способные нести атомные и термоядерные бомбы, по разрушительному действию во много раз превосходившие атомные бомбы, сброшенные американцами на Хиросиму и Нагасаки.

Со стороны СССР — основного стратегического противника США — должен был последовать адекватный ответ. В противном случае Советский Союз мог ощутить на себе мощь их вооруженных сил, включая средства массового поражения. Во всяком случае, гарантий, что это не произойдет, не мог дать никто.

Стране нужен был лидер, способный решить эту сложнейшую проблему стратегического значения, от которой в прямом смысле этого слова во многом зависели судьбы народов мира.

Осознавая важность и сложность управляемых ракет дальнего действия, советское руководство приняло решение о создании Совета главных

конструкторов, включая С. П. Королева (ракета), В. П. Глушко (двигатель), В. П. Бармина (наземные средства обеспечения старта), В. И. Кузнецова (командные приборы), Н. А. Пилюгина (системы управления полетом ракеты), М. С. Рязанского (радиоуправление). К проведению работ были подключены академические и отраслевые НИИ.

Кто-то один должен был взять на себя труд, смелость, а также колоссальную ответственность за успех столь сложного комплексного проекта, проекта особой важности. Таким лидером становится Сергей Павлович Королев.

Многие научные исследования проводились непосредственно в КБ, возглавляемом Королевым. Он организовал планирование работ и контроль за ходом их выполнения. В его КБ были созданы специальные подразделения, которые не только контролировали деятельность многочисленных «смежников», но и обосновывали достижимость характеристик, которые от них требовались.

Почему роль лидера в таком сложном и ответственном деле была доверена Королеву и почему он имел смелость и мужество взять на себя эту роль? Ведь перед новой областью деятельности стояли очень сложные задачи осмысления того, что сделано ранее, разработка стратегических перспективных планов и организация слаженной работы многотысячных коллективов, в каждом из которых — свои проблемы, задачи, потенциальные возможности.

Анализируя детище Вернера фон Брауна, производство которого пришлось осваивать, Королев видел направления, в которых должна совершенствоваться создаваемая ракетная техника, у него рождались принципиально новые идеи. Это и отделяемые ступени (ведь к цели не должна долетать вся ракета), и ненужность специального корпуса ракеты, и избыточность одинаковой высокой прочности всех ее составляющих, и многое другое.

А тот, у кого рождаются идеи, должен организовывать их реализацию. Если найдется человек, который и рождает идеи, и реализует их — это ключ к большому успеху. Такой человек нашелся. Им оказался Сергей Павлович Королев.

Очень полно охарактеризовал выбор на роль лидера Королева его давний сподвижник М. К. Тихонравов: «Королев — это личность. Масштабная. С очень высокой целью. С волей, умеющей сдерживать радость и противостоять неудачам. Он был и остается лидером».

Руководство страны — и Центральный Комитет, и Совет Министров, — понимая важность стоявших задач, высоко ценило статус Главного

конструктора. В постановлениях ЦК и Совмина фамилии главных конструкторов упоминались наряду с фамилиями министров, возглавляющих ведущие отрасли страны. И самым главным среди главных в послевоенный период развития страны стал Сергей Павлович Королев, или СП, как его сокращенно называли соратники и сотрудники.

Начались будни беспримерного прорыва в будущее. Прорыва, который навечно связан с его именем. Но нас интересуют не столько великие свершения, связанные с именем Главного конструктора, сколько управленческие технологии, которые были использованы при решении этих воистину великих задач, задач в масштабах человечества.

Давайте последовательно вспомним составляющие основного управленческого цикла.

Разработка стратегии развития объекта управления. Стратегию Королева можно назвать стратегией последовательного наращивания потенциала, последовательного перехода к решению все более значимых и масштабных задач, которые постепенно вырастали из задач отдельного КБ в задачи отраслевого масштаба, из задач отраслевого масштаба — в задачи государственной важности, из задач государственной важности — в задачи общечеловеческого, планетарного масштаба. Успешное решение задач одного уровня делало возможной сначала постановку, а затем и решение задач следующего уровня. Постепенное многоступенчатое наращивание мощи и масштабности решаемых задач — вот глобальная стратегия Главного ракетного конструктора страны на самом звездном участке траектории ее развития.

А то, что стратегия Главного конструктора была стратегией в полном смысле этого, по существу, всеобъемлющего понятия, убедиться не составляет особого труда. Наличие долговременных стратегических целей не вызывает сомнения. Они были у Королева, казалось, с рождения, постепенно приобретая все более реальное содержание: преодоление земного притяжения, выход в открытый космос, полеты к другим планетам, а возможно, и к другим звездным мирам. А затем и цель создания ракетного щита России. Похоже на то, что реализация последней стратегической цели удержала мир от сползания в третью мировую войну.

Наличие необходимых ресурсов и технологий для реализации поставленных целей было обеспечено всей деятельностью Королева на посту Главного ракетного конструктора страны. Необходимые ресурсы поставляла вся страна. Над созданием специальных технологий работали ведущие НИИ и КБ страны, лучшие ее интеллектуальные силы. А они в то время по своему потенциалу были, пожалуй, одними из самых мощных в мире,

не уступая колоссальному интеллектуальному потенциалу, собранному в США.

Что касается системы управления ходом реализации поставленных стратегических целей, то она создавалась самим Королевым. Ее мозгом и душой был сам СП. В рамках этой эффективно управляемой Королевым системы управления успешно выполнялись все основные функции: и принятие решений, и планирование, и организация, и мотивация, и контроль.

Анализ управленческой ситуации. Этой составляющей основного управленческого цикла Королев придавал исключительно важное значение. Тщательнейшему анализу подвергались результаты деятельности предшественников и прежние собственные наработки, вся информация, которая могла способствовать принятию важных управленческих решений. Анализировались даже найденные остатки взорвавшихся при неудачных запусках ракет, поскольку это позволяло понять причины неудач, а значит, нередко служило ключом к новым, ведущим к достижению цели, решениям. Королев анализировал не только деятельность его собственного ОКБ-1, но и деятельность «смежников», поскольку решалась одна общая задача, а основные нити управленческих воздействий были сосредоточены в его руках.

Подготовка, принятие и реализация принятого решения. Они были четко отработаны Главным. При подготовке важных решений рассматривалось, как правило, несколько альтернативных вариантов. Даже когда потребовалось определить место размещения будущего космодрома, рассматривались три альтернативных варианта: район Перми, район Дагестана и район, располагавшийся в полупустыне Казахстана, неподалеку от станции Тюратам. После их тщательного сравнительного анализа и оценки был выбран последний вариант, который впоследствии стал известен всему миру под названием Байконур (населенный пункт, расположенный в полутысяче километров от Тюратама). А то, что за принятием решения неукоснительно следовала его реализация, сегодня хорошо известно всему миру по тем воистину великим свершениям, которые связаны с именем Королева.

Сергей Павлович Королев после назначения Главным конструктором был наделен исключительными полномочиями. Можно сказать, что вся громадная страна работала на его грандиозные замыслы. На проводимые им работы выделялись колоссальные средства, по его заказам добывались необходимые материалы, строились заводы. А поскольку все, как правило, делалось впервые, требовались многие исследования, создание новых методов и технологий, принятие нестандартных решений. На это работали

многие ведущие НИИ страны или специально создавались новые, как, например, известное НИИ-88, на котором впоследствии решались многие важные вопросы развития ракетной техники.

Но столь высокое положение и предоставленные возможности имели и обратную сторону медали. Деятельность Королева была на виду у самого высокого руководства страны. Ее контролировал сам Лаврентий Павлович Берия. Королева не раз приглашали для беседы в кабинет шефа НКВД. Создание принципиально новых «изделий» требовало проведения испытаний, неизбежны были неудачные запуски, взрывы дорогостоящих и с большим трудом созданных мощных ракет. Без них невозможен был конечный успех.

Это понимал и на это шел Королев. Но это же зачастую вызывало недомысленные вопросы, «разносы», а то и прямые угрозы со стороны Берии. Были и неожиданные ночные звонки по телефону по поводу очередного взрыва «изделия» во время запуска. Или же шутки типа: «Кто-то хлопочет, чтобы вам дали орден, а я полагаю, что вы заслуживаете ордера...» В устах главы НКВД это звучало зловеще.

О ходе введущихся Королевым работ ежедневно, а точнее еженежно, докладывалось Сталину. Иосиф Сталин любил ночные доклады. Иногда, помолчав после очередного такого доклада, он многозначительно замечал: «Надо проверить, чем вы там занимаетесь».

Как говорится, нелегка ты, шапка Мономаха. Такова была цена за реализацию принятой Королевым стратегии, такова была плата за возможность рисковать ради реализации своих идей, важность которых в полной мере понимал он один. Фауст за возможность познания отдал дьяволу душу, Сергей Павлович Королев готов был в случае неудачного исхода отдать собственную жизнь.

Королев без колебаний шел навстречу своей судьбе и просто делал то, что считал необходимым для достижения поставленной цели, без чего уже не мыслил своей жизни. Вспомним: «Все начинается с самого обычного. Необычным оно становится уже потом...»

За успешными испытаниями ракеты Р-1, прообразом которой была немецкая баллистическая ракета «Фау-2», последовало создание собственной Р-2. Однако реализованное становится вчерашним днем. Таков закон вечного поиска, вечного стремления к неизведанному. Такова стратегия Королева. За принятой на вооружение ракетой Р-2 последовала работа над созданием новой ракеты Р-5 и ее модификации Р-5М. Ее разработке предшествовали многократные встречи и беседы с Курчатовым, создателем отечественного ядерного оружия. Была поставлена задача особой важно-

сти — поместить на разрабатываемую Королевым стратегическую ракету дальнего действия ядерный заряд. Проблема состояла в том, чтобы вес полезной нагрузки ракеты должен был соответствовать весу бомбы, которую предполагалось на ней разместить. А она в то время весила пять тонн.

И вот настал момент испытаний стратегической ракеты дальнего действия с ядерной боеголовкой. Испытания ракеты проходили в облюбованном ракетчиками Капустином Яре, в Капьяре, как называли его испытатели. Первый пуск ракеты с ядерной боеголовкой! Какова же была мера ответственности, которая легла на плечи Главного? 20 февраля 1956 г. состоялся первый пуск. Ракета благополучно «ушла» в небо. Потянулись долгие минуты ожидания.

Наконец, раздался телефонный звонок: «Наблюдаем «Байкал»!» Это означало, что ракета достигла полигона и взрыв произошел над заданной точкой. Королев не сразу отнял руки от лица. Его била нервная дрожь. Ведь последствия могли оказаться непоправимыми! И только через некоторое время он, обедавая присутствующих тяжелым взглядом, произнес: «Жарко здесь, откройте двери... Кажется, все получилось...»

Еще один этап пройден, еще одна веха, оставившая неизгладимый след в истории человечества. Однако этап тем и характерен, что вначале его достижение кажется трудным, практически невозможным... Но проходит некоторое время, и о нем вспоминаешь уже, как о прошлом. А впереди — новые задачи, новые цели, достижение которых еще более значимо, а вероятность успеха кажется такой малой.

Следующим этапом стало создание первой межконтинентальной баллистической ракеты Р-7, способной достигать любой точки земного шара, а если на ее борту находится ядерная боеголовка — то и поражать практически любую точку земного шара. Америка перестала быть неуязвимой. Отныне все в равных условиях. Ядерный меч занесен над всем человечеством. И это действует на «ястребов», в первую очередь американских, отрезвляюще. При таком соотношении сил победить в войне невозможно — победителей не будет.

Как показали более поздние исследования академика Н. Н. Моисеева, при одновременном взрыве достаточного количества ядерных боезарядов (а их в мире накопилось гораздо больше критической нормы) на планете Земля может наступить ядерная зима, в результате которой все формы жизни на ней погибнут. Действительно, мир, в котором мы живем, хрупок! Об этом не следует забывать и сегодня.

Однако вернемся к основному управленческому циклу и анализу того, как он реализовывался Главным конструктором.

Контроль исполнения и анализ результатов реализации принятых решений. Как мы уже видели, контроль за работой ракетостроителей был достаточно жестким и охватывал всю вертикаль, начиная от контроля за самим Главным, хотя это скорее мешало, чем помогало, и кончая исполнителем, который завинчивал в «изделие» последний шуруп. Безусловно, эффективная организация «сквозного» контроля в условиях, когда на решение единой задачи работают многие заводы, НИИ, испытательные полигоны, сама по себе была очень непростой управленческой задачей. Но она была Королевым решена, и успешно. Он лично вникал во многое, большую работу в этом плане осуществляли его сотрудники, проводившие специальные исследования для того, чтобы поставить перед «смежниками» четкие задачи и затем контролировать их исполнение. Малейшее нарушение, малейшая небрежность или недомыслие могли закончиться весьма плачевно, сведя на нет труд многих тысяч людей, подвергая их неоправданному риску.

Не менее тщательным был и анализ реализации принятых решений. Конечно, далеко не лучший способ учиться на собственных ошибках. Но, когда практически все приходится делать впервые и других, на опыте и ошибках которых можно было бы поучиться, попросту нет, выбора не остается. Поэтому в деятельности ОКБ-1, возглавляемого Королевым, и его «смежников» анализ сделанного ранее, положительных и, что не менее важно, отрицательных результатов имел исключительно важное значение. Не наша задача вдаваться в технические детали и технологии работы сверхзакрытых конструкторских бюро. Мы можем лишь констатировать, что метод «проб и ошибок» широко использовался в практической работе Королева. Он писал: «...все мои усилия и мой разум и опыт направлены на то, чтобы предупредить как раз то худшее, что подстерегает нас на каждом шагу в неизведанное».

После первого испытательного пуска межконтинентальной баллистической ракеты Р-7, который постигла вполне естественная для первого пуска неудача, на поиск обломков ракеты были направлены самолеты и вертолеты. Наконец после длительных поисков обломки были найдены и причина срыва установлена. На этот раз виновником оказался клапан. Каждый найденный дефект, каждая решенная техническая задача позволяли нащупывать пути к верному решению, которое в конечном счете приведет к успеху.

Не выдерживала не только техника, но и люди. И если Королев готов был взять полную ответственность на себя и все силы отдать для достижения цели, то многие в его окружении не разделяли его отношение к решению

поставленных задач и той цене, которую приходилось за такие решения платить. После первых неудачных запусков Р-7 многие потеряли веру в успех, даже главные конструкторы. Неожиданно в Москву улетели Бармин и Пилюгин, заболел Воскресенский. В письме к жене Королев писал: «Настроение паршивейшее, на кого надеялся — бегут как крысы с тонущего корабля...» Да, праздники имеют свою изнанку. Лишь тот, для кого достижение поставленной цели составляет смысл жизни, будет бороться до конца.

Ракета Р-7, созданная Королевым, обладала высокими летными характеристиками. Они оказались достаточными для выхода в космическое пространство. С 1957 г. стратегическая линия развития ракетостроения раздваивается. Наряду с военным направлением начинаются разработки космического.

Во время одного из визитов руководителя страны Никиты Сергеевича Хрущева Королев, пользуясь удобным случаем и хорошим расположением духа высокого гостя, обратился к нему с предложением начать работы по выходу в космическое пространство, тем более что американцы давно такие работы ведут. Хрущев согласился: «Если главная задача не пострадает, действуйте».

На самом деле опыты по использованию ракетной техники для штурма стратосферы и космического пространства велись уже с начала работ по созданию прообраза немецкой «Фау-2». Наряду с разработкой основного варианта ракеты Р-1 конструкторы трудились над созданием ее научной модификации Р-1А (А — академическая), предназначенной для подъема на большую высоту научной аппаратуры. Работы такого характера продолжают и в дальнейшем.

Американцы еще в апреле 1946 г. поставили задачу выхода в космическое пространство. В документе с грифом «Для служебного пользования» появился пункт, связанный с полетами «выше атмосферы, включая космические аппараты и приспособления для использования космоса». Еще через три года заказчиком разработок, связанных с полетами в космос, стало военное ведомство США — Пентагон. Появились первые сообщения о разработке в США управляемого космического корабля. 3 августа 1956 г. в приветствии президента Эйзенхауэра Конгрессу международной астрономической федерации говорилось о намерении США в ближайшее время выйти в космическое пространство. В сентябре 1956 г. американцы сделали первую попытку запуска искусственного спутника Земли, которая закончилась неудачей.

В России такие работы без постановления партии и правительства вести не могли. В мае 1954 г. Королев направил в Совет Министров

докладную записку, озаглавленную «О возможности разработки искусственного спутника Земли». Высочайшее «добро» Хрущева сыграло для российских ракетостроителей роль «выстрела стартового пистолета».

Королев внимательно следил и тщательно анализировал информацию о работах, ведущихся американцами. Он, как никто другой, понимает их значимость и важность не только для удовлетворения чисто исследовательского любопытства. Впоследствии американцы скажут: «Кто владеет космосом, тот владеет миром» — и будут делать все для того, чтобы оказаться впереди в завоевании космического пространства.

Разработка новых, более мощных ракет дальнего действия, а затем и межконтинентальной Р-7 приближала возможность реального освоения космического пространства. Еще в 1954 г. Королев говорил: «В настоящее время все более близким и реальным кажется создание искусственного спутника Земли и ракетного корабля для полета на большие высоты и для исследования межпланетного пространства».

Космическая линия в российском ракетостроении начала действовать. Ракета Р-5 (В-5) совершила вертикальный полет на 500 км. Работы по обеспечению первого в истории человечества выхода в космическое пространство были сложными, в них участвовали тысячи исполнителей разного уровня. Ошибки необходимо было исключить. При этом действовать приходилось с оглядкой на стремящихся вырваться вперед американцев. Ведь первым в космосе может оказаться только один!

Проектный отдел ОКБ получил задание следить за тем, что делается у конкурентов, систематизировать возрастающий объем информации о работах, связанных с космосом, и не реже раза в неделю докладывать Главному. Велась работа и с информацией, поступавшей по «закрытым» каналам.

Наконец наступило время, когда Академии наук поручили изготовить искусственный спутник! Однако недостаточная производственная база не позволила выполнить работы точно в срок по утвержденному графику. Это грозило тем, что первыми в космосе могут оказаться американцы.

Проанализировав и оценив ситуацию, Королев принял решение оперативно создать спутник силами собственного ОКБ. Пусть он будет проще задуманного Академией, зато станет первым. Так в работах ОКБ появился новый объект с кодовым названием «объект ПС» (ПС — сокращенное «простейший спутник»).

Исключительно важна уверенность в успехе Главного. На специально созванном совещании он говорил: «Захотим — сможем. Если возьмемся все вместе, если каждый уяснит, что он должен сделать и к какому сроку».

Трудностей и непредвиденных моментов было много, однако имелся и значительный практический опыт. Далеко не последнюю роль в выполнении работ в строгом соответствии с графиком играла отлаженная система управления. И действительно, все делалось «по-королевски» в срок и с отличным качеством. В последний момент возник неожиданный вопрос: как доказать, что действительно в космосе наш спутник, что он действительно движется вокруг Земли? Решение Королева также было неожиданным: на спутнике установили мощный передатчик, который должен был передавать на Землю сигналы в определенной последовательности.

Вскоре на весь мир прозвучало сообщение ТАСС: «4 октября 1957 года в СССР произведен успешный запуск первого спутника». Весь мир услышал позывные первого искусственного спутника Земли. Когда пришла информация о том, что спутник выведен на околоземную орбиту, Королев произнес: «Этого дня я ждал всю жизнь!»

Американцы проиграли. Их Главный — Вернер фон Браун (да, тот самый, «отец» Фау-2) просил у министра обороны «зеленый свет» и 60 дней для запуска своего спутника. И еще один факт вызвал их недоумение. Неужели на орбите действительно 83,6 кг, а не 8,36? Может быть, в сообщении ТАСС вкралась ошибка? Ведь первый американский спутник, запущенный в 1958 г., весил всего 4,8 кг.

Некоторые американские военные считали, что запуск искусственного спутника несет угрозу третьей мировой войны, которая будет вестись принципиально новыми средствами. Оказалось, для того чтобы российская ракета достигла территории США, понадобится всего 16 минут.

Теперь уже не СССР опасался неожиданного ядерного удара США, а США начали всерьез опасаться за собственную безопасность.

И все-таки самое главное то, что свершился великий прорыв человечества в космос. И первым в этом беспрецедентном соревновании оказался Советский Союз!

Однако возвратимся к основному управленческому циклу. Предпоследний его этап — *корректировка принятых и принятие дополнительных решений*. В практической управленческой деятельности Королева, как мы уже говорили, далеко не последнюю роль играл метод «проб и ошибок», поскольку очень многое делалось впервые и не имело аналогов. А неудачи, большинство из которых с полным основанием считалось «плановыми», требовали внесения подчас значительных корректив в принятые ранее решения, разработанные технологии, сделанные ранее выводы.

На этом этапе реально осуществляется принцип обратной связи — один из основных управленческих принципов. Он состоит в адекватной

реакции на постоянно происходящие изменения, которым подвержен объект управления.

Искусственные спутники Земли, бороздившие небо на околоземной орбите, постепенно становились таким же привычным явлением, как регулярные рейсы авиакомпаний, с единственным отличием: на рейсовый самолет можно купить билет, а спутник летает где-то высоко и труднодоступно.

После великой победы — выхода человека в космос — роль Королева в достижении которой неоспорима, естественно было воздать должные почести тем, кто эту победу обеспечил. Как известно, у победы много отцов. И среди них немало непричастных. Причастными были те, кто вместе с Королевым обеспечивал реализацию грандиозного замысла. Но лаврами победителей нередко увенчивают непричастных, тех, кто скорее мешал, чем помогал достижению поставленных целей.

За руководство по созданию и развитию ракетной промышленности третьей золотой медалью «Серп и молот» был награжден Н. С. Хрущев, которого стали именовать «отцом космонавтики». Хрущев же к тому времени не только не оказывал реальной помощи главному штабу Королева, но и пытался сделать головным другое КБ, возглавляемое В. Челомеем, которое не имело столь значительных заслуг в области ракетостроения.

Нобелевский комитет предложил выдвинуть на соискание Нобелевской премии троих ученых, обеспечивших первый полет в космос, и направил соответствующий запрос в Академию наук СССР. Академия наук не имела полномочий самостоятельно принимать решение по такому вопросу, поэтому направила материалы в Политбюро. Основного «виновника» — Сергея Павловича Королева об этом даже не уведомили. Сначала Нобелевскому комитету был предложен внушительный список руководителей высокого ранга, считавших себя причастными к космической эпопее (причем многие из них не имели даже научных трудов). В него были включены даже те, кто возражал против запуска спутника, изготовленного в ОКБ Королева.

Когда же выяснилось, что нобелевских лауреатов не может быть более трех, решено было не выдвигать ни одной кандидатуры. Запрос Нобелевского комитета так и повис в воздухе. Можно возразить, что это было сделано из соображений секретности. Но к тому моменту на Западе уже знали и о Байконуре, и о Тюратаме, и о Королеве, и даже о его замах. Вся эта информация открыто публиковалась в западных журналах.

Однако соревнование за лидерство в космосе продолжалось. Оставалось и стремление сделать следующий важный шаг в освоении космиче-

ского пространства — осуществить полет в космос человека. Хотя практически реализация этой задачи оставалась достаточно сложной.

Действительно, полет человека на ракете, а по существу на реактивном снаряде, казался фантастическим замыслом. Ведь аналогов не было. Если не считать полета барона Мюнхгаузена на ядре. Перед Королевым стояло множество проблем, казавшихся неразрешимыми, хотя сама идея пилотируемого космического полета вынашивалась им давно.

Во-первых, на орбиту ракета-носитель должна была вывести существенно больший вес: и космический аппарат, и космонавта, и все, что необходимо для его жизнедеятельности при полете в космическом пространстве. Но, пожалуй, самой главной проблемой, которую предстояло решить, была безопасность человека в полете и его возвращение на Землю. Ведь помимо всего прочего, спускаемый аппарат должен был на большой скорости войти в плотные слои атмосферы. И Королев бился над решением этих задач. Ведь малейшая ошибка, малейшая неточность могли стоить жизни первому посланцу планеты Земля в космос.

О том, что это не пустые страхи, свидетельствует катастрофа, произошедшая 24 октября 1960 г., незадолго до планировавшегося первоначально на декабрь запуска первого космонавта. На Байконуре взорвалась ракета, созданная в КБ Михаила Ивановича Янгеля. Погибли десятки людей, включая главного маршала артиллерии Неделина.

Наконец решение о пилотируемом полете принято. Началось формирование отряда космонавтов. Из тех, кто желал стать первым космонавтом планеты Земля, отобрали шестерых кандидатов, наиболее пригодных для этого трудного испытания. Но предстояло выбрать единственного — первого в мире.

9 марта 1934 г. Королев и Тихонравов, выйдя из здания, в котором размещался упоминавшийся нами ранее ГИРД, рассуждали о возможности полета человека в космос и о том, доживут ли они до этого времени. Все-таки надеялись, что доживут. На вопрос, когда же этот человек, которому доведется первым полететь в космос, родится, последовал ответ: «Быть может, он родился в этот самый день. Запомним его».

И вот перед Королевым шестеро молодых людей — кандидатов в первые космонавты планеты Земля. Каждый из них готов совершить полет. И вдруг выясняется, что один из них — Юрий Алексеевич Гагарин — родился 9 марта 1934 г. Случайное совпадение? Кто знает? Но выбор Королева пал на него.

Наступает утро среды 12 апреля 1961 г. Заканчиваются последние приготовления к пуску ракеты с первым космонавтом планеты на борту.

Гагарин занял место в космическом аппарате. С ним поддерживается постоянная связь. В 8 : 41 он спрашивает: «Как, по данным медицины, сердце бьется?» Ему отвечают: «Пульс — 64, дыхание — 24». Объявляется 10-минутная готовность.

Королев настоял, чтобы запускал ракету в полет оператор пускового бункера Б. Чекунов. Он считал, что у Чекунова «легкая рука». В это он верил. Так же как, например, с давних пор верил в то, что перед тем, как запустить ракету, надо на нее «справить малую нужду». И это стало шуточной традицией.

Так уж устроена человеческая жизнь, такова уж сопряженная с постоянным риском деятельность управленца, что удачи чередуются с неудачами. Это закономерность, нарушение которой чревато опасными последствиями. Скажем, затянувшаяся полоса удач должна вызывать настороженность. Ведь удача, как правило, компенсируется столь же значительной неудачей. Исключения из этого правила, к сожалению, редки. Поэтому, если действительно важное дело начинается с неудач, не имеющих серьезного значения, то можно вздохнуть облегченно. Возрастает вероятность того, что в главном все будет в порядке.

Не обошлось без некоторых «неудач» и в этот день, которому было суждено войти в историю человечества. После закрытия люка, через который космонавт входит в летательный аппарат и катапультируется на этапе спуска, не прошла команда контакта. Это опасно. После повторного закрытия люка команда контакта прошла.

12 апреля 1961 г. 9 часов 6 минут 54 секунды. Раздалось ставшее знаменитым гагаринское «Поехали!» Начинается отсчет 108 воистину звездных минут человечества — минут первого космического полета.

И вдруг снова сбой. Вместо полагающихся сигналов «5» пошли тройки. Что этот сбой может означать? Вспоминая, Б. Чекунов напишет: «Увидел лицо Королева — и не узнал. Никогда не видел его таким. Серый, суровый, губы плотно сжаты. Секунду-две длился этот сбой. Но чего стоили они...»

Только когда пришло сообщение: «Восток» приземлился, космонавт в норме» — напряжение спало. Не сразу пришло осознание того, что совершено.

И, наконец, последний, может быть, самый важный этап основного управленческого цикла — *корректировка стратегии*. Этот этап лежит в основе стратегического управления. Он означает, что стратегия должна корректироваться, как только происходят значительные изменения во внешних или внутренних условиях, ресурсном обеспечении, технологи-

ческих возможностях, в «критической массе», начиная с которой становятся реализуемыми и достигаемыми новые стратегические цели.

Термин «стратегическое управление» появился лишь в 1970-х годах. Но Королев придерживался принципов стратегического управления в течение всей своей деятельности на посту Главного конструктора.

После первых внушительных побед в освоении космического пространства, какими являлись запуск первого искусственного спутника Земли и первый полет в космос человека, космическая эпопея не закончилась, а только стала набирать обороты. На повестку дня встали новые задачи: облет и высадка на Луну сначала лунохода, а затем и человека, облет и изучение планет Солнечной системы с последующим выходом за ее пределы.

Королеву приходилось прежде всего принимать во внимание три основных фактора. Это, во-первых, естественные трудности, связанные с необходимостью решать все более сложные технические задачи, во-вторых, преодоление сопротивления и обеспечение поддержки властными структурами его идей, требовавших значительных ресурсов, в-третьих, соревнование за лидерство Советского Союза в освоении космического пространства.

Жизнь постоянно вносила коррективы в стратегические замыслы Главного конструктора, и он своевременно и адекватно корректировал принимавшиеся стратегические решения.

За полетом в космос первого космонавта со сравнительно небольшими перерывами последовали запуск второго космонавта, который провел на околоземной орбите уже не 108 минут, а сутки. Затем одновременный полет двух космических кораблей, полет первой женщины, вывод на орбиту корабля с тремя космонавтами на борту, наконец, первый выход космонавта в открытое космическое пространство. И все это время СССР оказывался впереди идущих по пятам, но неизменно при жизни Королева оказывавшихся вторыми в космической гонке США. За каждым из этих этапов — трудный путь решения сложных технических, технологических, психологических, медицинских и других задач, нередко связанных со значительным риском. К несчастью, потом человечество станет свидетелем первых трагедий при освоении космического пространства. Но трагедии произойдут потом, когда Королева с нами уже не будет.

Нельзя было сбрасывать со счетов и другие стратегические цели, другие открывшиеся перед человечеством возможности по освоению космического пространства, в которых также надо было быть первыми. Ведь это первенство Советского Союза навсегда останется в истории человечества, переписать которую вряд ли кому-либо удастся.

Уступив лидерство в запуске первого спутника и первого космонавта, США стремились завоевать его в освоении окололунного пространства. Так уж случилась, что их попытка запустить лунный зонд «Пионер» оказалась неудачной — взорвалась ракета-носитель.

Королев уступать не собирался. Но для этого необходим был поиск новых технологических решений в создании ракет, в частности принципиально новых решений требовала энергетика ракеты-носителя.

Неудачи преследовали и первые советские запуски. Ракеты взрывались, и их осколки рассыпались на гигантские территории. Приходилось устанавливать причины и преодолевать с помощью специальных демфирующих устройств резонансные колебания, приводившие к разрушению ракет.

Наконец, запуски космических ракет к Луне становятся успешными. Совершен облет Луны с точностью, примерно в 10 раз превосходящей последовавший позднее облет Луны американцами. При следующем успешном запуске советский космический аппарат первым опускается на поверхность Луны в районе кратера Архимеда. Впервые была сфотографирована обратная сторона естественного спутника Земли.

Таким образом, мы видим, как, находя принципиально новые решения, Королев своевременно и эффективно корректировал не только оперативные или тактические решения, но и всю стратегию освоения космического пространства, создавая и осваивая новые технические и технологические решения.

И в освоении окололунного пространства СССР оказался первым, устанавливая свой приоритет.

Окидывая взглядом все, совершенное Сергеем Павловичем Королевым, мы понимаем, сколь оно значительно для России, для человечества. С его именем связаны звездные часы человечества, величие Советского Союза — одной из двух сверхдержав второй половины XX в.

Во многом благодаря Королеву, его великому искусству управления был создан ракетный щит страны в самый опасный период противостояния капиталистического и социалистического лагерей, как называли коалиции стран, объединившихся вокруг каждой из двух сверхдержав, которое не один раз могло перейти опасный рубеж, открывающий путь к третьей мировой войне. И только обоюдная уязвимость участников возможного военного противостояния и реальная возможность гибели всей человеческой цивилизации, которая могла за этим последовать, охладил пыл наиболее воинственно настроенных «ястребов». Обладание СССР управляемыми межконтинентальными баллистическими ракетами, способными

за считанные минуты доставить ядерные боеголовки в любую точку мира, оказало отрезвляющее действие.

Созданные Королевым ракеты, и прежде всего Р-7, позволили человеку впервые преодолеть земное притяжение и выйти в космическое пространство, сделав космос объектом активной деятельности человека, одним из наиболее перспективных направлений его дальнейшего развития.

Сегодня мы только на пороге космической эры, начавшейся благодаря высокому индексу управленческой мысли человека, ставшего самым Главным конструктором космических кораблей, его блестящему организаторскому таланту, чисто человеческому мужеству и смелости первопроходца.

Совершенное Королевым с полным основанием позволяет считать его одним из самых блестящих управленцев планеты Земля. Если говорить о России XX в. и о той роли, которую сыграли в ее судьбе ее великие сыновья, мы в числе первых должны назвать Сергея Павловича Королева.

Глава 3

Европа



Елизавета I

Елизавета I Английская, правившая страной с 1558 по 1603 г., осталась в памяти своих сограждан, да и всего остального мира, как один из наиболее заметных управленцев в английской истории. При ее правлении были заложены основы могущества страны, позволившие Англии спустя века стать лидером мирового сообщества и по сей день сохранять позиции одной из ведущих стран мира. Сложись иначе ее царствование, иначе могла бы повернуться и дальнейшая судьба страны и ее народа.

Время, в которое выпало жить и царствовать Елизавете, — один из самых сложных и переломных периодов английской истории. Именно тогда решалось, какую роль сможет играть Англия в будущем, да и вообще удастся ли стране сохранить свою независимость. Становится понятным, почему столь значимыми были управленческие решения, принимавшиеся этой великой королевой.

Не зря кто-то из мудрецов сказал: не дай нам Бог жить в эпоху перемен. Время Елизаветы оказалось именно таким. К тому же оно совпало с периодом взросления человечества, порой жестоких схваток между светской и духовной властью за главенство, между различными конфессиями и вероисповеданиями, когда люди не столько стремились понять друг друга, сколько навязать свое понимание веры и Бога. Причем навязать кровью и мечом. Право жить по собственным законам и самостоятельно принимать решения приходилось отстаивать в жестокой борьбе.

Очень нелегко удержаться в седле при ожесточенной борьбе за власть, когда главным в решении вопросов становится право сильного, а ценой проигрыша — сама жизнь человека, способного на власть претендовать. Вдвойне это трудно для женщины, которой, казалось бы, самой природой предназначено оберегать жизнь на Земле, нести мир и любовь, растить детей.

Но, если ты королева или хотя бы имеешь реальное право претендовать на королевскую власть, твоя жизнь подчинена уже другим законам. Там, где другой может рассчитывать на понимание или обычное безразличие, ты должен ожидать удара. А если удар не выдержишь и с твоей стороны не последует ответный удар, который достигнет цели, последствия

могут оказаться самыми печальными. Если ты среди претендентов на власть, на снисхождение рассчитывать не приходится. Права на ошибку нет.

Елизавета в полной мере испила чашу выпавших на ее долю испытаний и сумела отстоять свое право и на жизнь, и на власть. А получив власть, использовать ее во благо своему народу. Каким же был путь этой хрупкой обаятельной женщины, отнюдь не обладавшей железным здоровьем, к власти — основному управленческому ресурсу, без которого управление попросту невозможно?

Елизавета — дочь короля Англии Генриха VIII и Анны Болейн, его самой большой любви и самого большого разочарования. Ради Анны Генрих VIII пошел на развод со своей первой женой Екатериной Арагонской, следствием чего оказался конфликт с католической церковью и отлучение его от церкви папой римским Климентом VII. Это стало одной из основных причин последовавшего затем в Англии противостояния между католиками и протестантами, стоившего жизни тысячам англичан.

Однако вскоре Генрих VIII, так долго стремившийся к браку с женщиной, которую любил, и заплативший за него такой дорогой ценой, изменил свои пристрастия. Что стало причиной этого? Потеря интереса к Анне Болейн, ставшей его законной женой, ведь перед королем такой выбор? А возможно, прекратившееся сопротивление Екатерины Арагонской, или мужское непостоянство Генриха и несогласие Анны закрыть глаза на грешки мужа? Может быть, не последнюю роль сыграла несбывшаяся надежда Генриха на рождение наследника, ведь Анна родила ему дочь (1533 г.), а последующие ее беременности заканчивались выкидышами. Во всяком случае, для Анны ее «женская» победа в конечном итоге закончилась трагически. Уже в 1536 г. она была заключена в Тауэр и казнена. Официально ей предъявляется обвинение в супружеской и государственной измене. Хотя многие, знавшие ее достаточно хорошо, не могли в это поверить.

Затем последовали еще четыре брака короля. Естественно, что маленькая принцесса Елизавета оказалась затерянной в многочисленном семействе Генриха VIII и, по существу, была предоставлена самой себе и ее многочисленным воспитателям. Привязанность и дружбу некоторых из них она сохранила надолго. Но чаще всего к ней приставлялись чуждые ей люди. Да и прошлое давало о себе знать. Она рано осознала, как жестоко король обошелся с ее матерью.

Между тронем и Елизаветой оказалось несколько претендентов, обладавших большими правами на английский престол, чем она, и последовательно занимавших его на протяжении нескольких лет после смерти

Генриха. И каждая смена власти несла с собой новую расстановку сил на английском Олимпе, иногда таившую смертельную опасность для нее, как потенциальной претендентки на английский престол. Многие отмечали ум и образованность будущей королевы Англии. Оставленная, по существу, один на один со всеми сложностями и хитросплетениями придворной жизни, чреватой интригами, недоброжелательством, реальной опасностью, она замыкается в себе, отгораживаясь от внешнего мира непроницаемой броней.

Для каждой женщины важны любовь, счастливое замужество, дети — все это составляет основу ее внутреннего мира и системы ценностей. Но если на тебе бремя предстоящей королевской власти и опыт придворной жизни, если волей-неволей приходится примерять на себя роль королевы со всеми вытекающими правами и обязанностями перед своим народом, личная жизнь начинает отходить на второй план, уступая тому, что принято называть государственными интересами, а может быть, и просто инстинкту самосохранения.

Повзрослев, Елизавета начинает осознавать свое высокое предназначение. Но положение серьезно осложнилось, когда на троне оказалась Мария Тюдор, вошедшая в историю Англии как «Мария кровавая». Верная памяти своей матери Екатерины Арагонской, Мария стремилась возродить в Англии католическую веру, что сопровождалось многочисленными казнями протестантов, к числу которых относилась и Елизавета. Мария сохранила неприязненное отношение к Елизавете, мать которой доставила так много неприятностей ее матери Екатерине Арагонской. К тому же в Елизавете она видела реальную соперницу в борьбе за королевскую власть.

Став королевой Англии, Мария восприняла свое восшествие на королевский престол, как волю Бога. В ее глазах это была возможность не только править страной, но и устроить личное счастье. Чувствуя свою избранность, как отмечал достаточно тесно общавшийся с ней посланник Карла V Симон Ренар, Мария считала своим долгом и призванием возвращение Англии в лоно католической церкви. Елизавета же, помимо того что являлась наиболее реальным претендентом на королевский трон, обладающим к тому же опасным умением нравиться окружающим, была в глазах Марии и ее приближенных оплотом противостоявших католикам протестантов. Мария сразу недвусмысленно дала понять и своему окружению, и самой Елизавете, что, мягко говоря, «недолюбливает» ее. Положение Елизаветы становилось все более непрочным. Ведь судьба подданных — в руках их монарха.

Любой заговор, к которому Елизавета даже не была бы причастна, мог обернуться смертельной угрозой с последующим заключением в Тауэр и казнь. Показателен следующий, в общем-то, достаточно безобидный случай. Когда Мария с группой придворных, среди которых была и Елизавета, проходила по тускло освещенной галерее, раздался крик «Измена!..», за которым ничего не последовало. Елизавета долго не могла прийти в себя. Происшествие вызвало сплетни о возможной причастности ее к несуществующим заговорщикам: почему она так испугалась? Наверное, знала, что что-то должно произойти.

Пытаясь избежать явно угрожавшей ей опасности, Елизавета решается перейти в католическую веру, выбивая тем самым достаточно серьезный козырь из рук сводной сестры. При встрече она убеждает Марию, что сделала свой выбор по велению души, а не «из страха, лицемерия или притворства». Это сильный ход. И поддерживающие Елизавету протестанты правильно поймут ее вынужденный шаг, и Мария будет лишена морального права применить к сопернице серьезные меры.

Но гроза все-таки разразилась. Был раскрыт и обезврежен протестантский заговор. Доказать причастность к нему Елизаветы не удастся, тем не менее Мария и ее советники принимают решение заключить Елизавету в Тауэр. Это означает верную смерть, ведь именно так закончила свой земной путь ее мать Анна Болейн.

Однако Елизавета, едва оправившаяся после серьезной болезни, никак не показывает своего смятения лорд-канцлеру, который принес горестную для нее весть. Все обвинения в свой адрес она отрицает и всячески оттягивает момент отплытия к месту заключения. Когда к отправлению уже все готово, она в последний момент обращается с просьбой о личной встрече с королевой. Получив отказ, она просит разрешения хотя бы написать письмо королеве с доказательствами своей невиновности. Отказывать ей в последней просьбе оснований нет.

И она начинает, медленно водя пером, писать письмо, умело апеллируя к не лишней чувства справедливости Марии, доказывает свою полную невиновность. Когда Елизавета заканчивает письмо, оказывается, что время прилива уже прошло, и для отплытия надо ждать следующего прилива.

Однако и эта хитрость не позволяет отвести нависшую угрозу. Королева отказывается читать письмо, понимая, что ее посланников просто провели. Елизавета мысленно готовилась к смерти. Но за два месяца, проведенные ею в Тауэре, положение несколько изменилось. Чувство мести стало ослабевать. В то же время позиции королевы в глазах

англичан оказываются менее устойчивыми. Елизавете, вина которой так и не доказана, меняют место заключения, делая ее содержание менее строгим.

Последовавшее через некоторое время обручение Марии с принцем Филиппом вынудило ее еще больше смягчиться по отношению к опальной принцессе — своей сводной сестре. Елизавета встречается с Филиппом, к которому Мария относится с величайшим почтением и которому передоверяет решение многих вопросов государственной важности.

Елизавете удастся завоевать его расположение и симпатию! Это уже маленькая победа. Пока Филипп в Англии, Елизавете больше ничего не угрожает. В то же время положение Марии осложняется тем, что ее беременность оказывается ложной. Ожидаемый всеми наследник так и не появляется на свет. Елизавета же начинает пользоваться возрастающей поддержкой народа и все больше становится в глазах англичан «желанной» правительницей.

Во время правления Марии Тюдор Елизавете приходится буквально ходить по лезвию ножа. Но она находит в себе мужество держать удар и делать только выверенные шаги, не допуская ни одной серьезной ошибки. Ей постепенно удается и завоевывать все большее расположение народа, и укреплять собственные позиции при дворе. Эшем, обучавший Елизавету премудростям наук и читавший вместе с ней произведения классиков, так отзывался о ее способностях: она «...схватывает все — не только особенности языка и смысл высказывания, но и... нравы людей, стиль жизни, характер городского быта. Просто поразительно».

Одаренная недюжинным умом и способностями, или, как мы говорим, обладающая высоким индексом управленческой мысли, Елизавета все больше приобретает черты профессионального управленца, способного, даже балансируя на грани жизни и смерти, проводить стратегическую линию целенаправленной борьбы за власть. Умения рисковать Елизавете не занимать. А это умение в сочетании с точным расчетом — одно из основных условий эффективного менеджмента.

И еще одно важное свойство Елизаветы как управленца мы должны отметить. После того, как ставки с большим элементом риска сделаны и «на кон» поставлена собственная жизнь, а в результате расчет оказался верным, у Елизаветы появилась раскованность в действиях и смелость в принятии новых сопряженных с риском решений, уверенность и управленческий профессионализм мастера.

Человека, ощутившего дыхание смерти и перешагнувшего рубеж собственного страха, практически невозможно заставить свернуть с выбран-

ного им пути, отказаться от поставленной стратегической цели. Особенно если этой целью является власть, позволяющая реализовать задуманное, утвердить собственное отношение к жизни, получить в собственное распоряжение ресурсы, которыми располагает страна, и обратить их на решение задач, которые считаешь действительно важными.

Мария Тюдор продолжала настороженно и недоброжелательно относиться к своей сводной сестре. Тем более что казни протестантов и насильственное внедрение католических обрядов вызывали возрастающее противодействие. Зрели новые заговоры против королевы, которая тем не менее продолжала цепко держать власть в своих руках. Позиции же Елизаветы, напротив, укреплялись, что, в свою очередь, вызывало дополнительное подозрение и недоверие королевы. Имела место так называемая отрицательная обратная связь: чем больше укреплялись позиции Елизаветы, тем большее недовольство вызывало это у находившейся у власти Марии. Долго такое положение неустойчивого равновесия продолжаться не могло.

За прошедшие с начала правления Марии Тюдор годы характер отношений между сводными сестрами практически не изменился. Мария все так же, если не больше, ненавидела Елизавету. Ведь к их взаимоотношениям добавилось чувство ревности. Слухи о взаимных симпатиях Елизаветы и Филиппа не могли не достигнуть ушей Марии.

Но в сложившемся положении наметились решительные изменения. Четыре с половиной года правления Марии Тюдор убедительно показали, что для управления страной недостаточно одного только религиозного рвения, ощущения собственной избранности или жестокости по отношению к тем, кто придерживается другого вероисповедания. Гораздо более важным было управленческое мастерство, которого Марии Тюдор явно не хватало. Действительно, выйдя замуж за иностранца, Мария поставила страну фактически в зависимость от иностранной державы. Прокатилась беспрецедентная волна казней, росли налоги. Плacidарм Англии в Европе — Кале — захватили французы. К тому же стало ясно, что Мария бесплодна и не способна подарить стране наследника. Все это серьезно подорвало положение правящей королевы, усугублявшееся резко ухудшившимся состоянием здоровья.

В то же время уверенные действия Елизаветы привели к значительному усилению ее позиций. Побывав на грани жизни и смерти и сумев, тем не менее, существенно улучшить свое положение, она все увереннее «набирала очки». Даже муж Марии Филипп начинает понимать, что будущее за Елизаветой, а не за Марией. Это помогает Елизавете отодвинуть роковую

черту, за которой ее могла ожидать гибель. Более того, не без воздействия со стороны Филиппа Мария начала подумывать о браке Елизаветы, желательно за пределами Англии, хотя для самой Марии такой шаг был явно нежелательным. Ведь брак Елизаветы, помимо всего прочего, означал бы признание ее законной дочерью Генриха VIII, а значит, и признание законности ее притязаний на престол.

Бесплодие Марии делало Елизавету наиболее вероятным претендентом на английскую корону после ее ухода. А значит, многим, в том числе принадлежавшим к окружению Марии, стало ясно, что необходимо еще при жизни королевы заручиться поддержкой и добрым отношением ее соперницы! Это множило ряды сторонников Елизаветы.

Да, Елизавета находилась в власти Марии и под ее неусыпным надзором. Да, был выявлен и обезврежен новый заговор против правящей королевы Англии. Но еще раз заключить Елизавету в Тауэр при отсутствии явных доказательств вины Мария уже была бессильна. Теперь она вынуждена демонстрировать по отношению к Елизавете дружеское расположение, хотя никого этим показным доброжелательством обмануть уже нельзя. Теряли позиции и сторонники, и ближайшие советники Марии Тюдор. Со временем двор Елизаветы стал превосходить по значимости и влиянию и даже по численности двор правящей королевы.

Менее эффективный управленец постепенно уступал место более эффективному. Такова логика развития событий на управленческом Олимпе. Усилия Елизаветы не пропали даром. Влияние в стране, да и реальная власть все больше переходили к ней. Чаша весов склонялась в ее сторону. Необходимо было только естественное завершение длительного противостояния двух столь разных дочерей Генриха VIII, ведь трон мог принадлежать только одной из них. И оно не заставило себя ждать. В ноябре из Лондона пришла долгожданная для Елизаветы весть — ее предшественница на королевском престоле скончалась. Это означало, что отныне между английским престолом и Елизаветой больше никто не стоит. В тот же день она провозглашается королевой. Как показало будущее, королевская власть в Англии отныне оказалась в надежных руках.

Приход к власти Елизаветы не был случайностью, несмотря на то, что завершающим аккордом в противоборстве Марии и Елизаветы стала смерть Марии. Фортуна распорядилась английским престолом по справедливости, вручив бразды правления более достойному. Конечно, в том, что на английском престоле оказалась Елизавета, немалую роль сыграл случай. На первый взгляд может показаться, что управленческое мастерство не при чем. Однако это не так. Решающими оказались именно управленче-

ские данные Елизаветы, ее умение держать удар, стойкость в, казалось бы, совершенно безнадежных ситуациях.

Вспомним историю, рассказанную Плутархом, о тиране Поликрате, правившем в одном из государств-полисов Древней Греции. В письме другу Поликрат сообщал об удивительном везении во всех делах. Что ни задумает, все получается. Чтобы нарушить цепочку везения, он даже снял с руки дорогое кольцо и забросил его далеко в море. Однако к вечеру пришли рыбаки с уловом и принесли пойманную рыбу, в желудке которой оказалось выброшенное Поликратом кольцо.

Очень показателен ответ друга. Полученное письмо вызвало у него серьезное беспокойство. Ведь так уж устроена жизнь, что везение чередуется с невезением. Поэтому, если следует полоса неудач, жди удачного поворота событий. Если следует длительная полоса удач, жди серьезной неприятности. И действительно, друг оказался прав. Поликрат вскоре попал в засаду, устроенную его врагами, и погиб.

Как говорится, природа коварна, но не злонамеренна. И если много раз подбрасывать монету, то обязательно выпадет и та ее сторона, на которую сделана ставка. Поэтому одним из самых важных умений управленца является умение стойко переносить неблагоприятные обстоятельства. Их обязательно сменит полоса удач. Надо только суметь выстоять при неудачах. Елизавета выстоять сумела. У профессиональных шахматистов есть поговорка: «сильному везет». Она справедлива потому, что хороший шахматист умеет найти выход в трудной позиции и не упустит своего, когда представится реальный шанс победить соперника.

Придя к власти, Елизавета сталкивается с необходимостью решать множество больших и мелких проблем. Принятие решений государственной важности, когда твое слово становится окончательным, грузом ответственности легло на ее хрупкие плечи, требуя четкого понимания сложных вопросов государственного управления и достаточно высокого уровня управленческого мастерства. Так, с первых же дней Елизавете пришлось решать вопросы, связанные с захваченным французами Кале: это открывало врагам Англии путь для вторжения в страну через Шотландию. Незамедлительного ответа требовало письмо короля Франции, на которое не успела ответить скончавшаяся королева, и многое другое.

Бывшие приближенные Марии, которым вместе с королевой принадлежала власть в стране, были соучастниками гонений на Елизавету, выполняя волю своей повелительницы. В то же время именно они являлись носителями государственных тайн и управленческого опыта, в которых так нуждалась новая королева. Обращение за помощью к Филиппу, ставшему

королем Испании, означало бы безоговорочное подчинение Англии испанским интересам. Со всеми этими вопросами Елизавета осталась один на один. На чью-либо бескорыстную помощь и поддержку она давно уже отучилась надеяться. Поэтому искать и находить верные решения в возникших перед ней важных проблемах государственного управления ей приходилось самой.

Став королевой Англии, Елизавета с первых шагов убедительно демонстрирует, что готова к управлению страной. Власть перешла к ней, и распорядиться властью необходимо так, чтобы государственный организм заработал более эффективно. Она понимает, что надо кардинально изменить всю систему управления страной. Начинает она с того, что полностью меняет управленческую команду, делая ставку на тех, кто пользуется ее доверием. Опорой Марии были католики, Елизавета же предпочитает протестантов. И основная ставка делается на тех, кто служил еще ее брату Эдуарду — предшественнику Марии на английском престоле, если не считать кратковременного правления праправнучки Генриха VII королевы Джейн.

На треть сокращается численный состав Государственного совета. Она вводит в него вельмож, которым доверяет. Во главе Совета становится талантливый государственный деятель Уильям Сесил, пользующийся полным доверием Елизаветы. Он имеет опыт, хорошо образован, обаятелен, обладает поразительной трудоспособностью, информирован обо всем, что происходит при дворе, используя для этих целей даже средства разведки.

Елизавета не участвует непосредственно в заседаниях Совета, но обо всем, что на них происходит, ее информируют во всех деталях. Делиться властью она не собирается ни с кем, а значит, не собирается никому делегировать властные полномочия. Все важные решения будут приниматься ею лично. Нужны лишь исполнители ее замыслов и планов. Отныне все вопросы она решает в тесном тандеме со своим ближайшим помощником Сесилом. Остальным доступ к обсуждению и принятию управленческих решений закрыт.

Елизавета, наученная горьким опытом всей предшествующей жизни, имеет устойчивый взгляд на управленческую информацию: слова нужны только для того, чтобы скрывать истинные намерения, а не делать их достоянием широкой гласности. Должно произноситься и быть написанным лишь то, что, по ее мнению, должны услышать или прочитать те, кому произносимое или написанное адресовано. И по сегодняшний день историки становятся в тупик, пытаясь установить ее истинную точку зрения по тому

или иному вопросу. Нередко «сбитым с толку» ее тактикой оказывался даже ближайший помощник Сесил.

Советников она вызывала по одному и беседовала с ними, составляя собственное мнение и о важнейших государственных проблемах, и о решениях, которые следует принимать, и о людях, которые эти проблемы решают. Она не дает возможности объединиться советникам, стремясь их разъединить, а по возможности даже натравить противоборствующие стороны друг на друга. В результате члены Совета «...скорее подчинялись установленным ею правилам, нежели пытались противопоставить им собственную волю и собственные суждения, которые интересовали королеву в последнюю очередь».

Почти все чиновники и слуги Марии были уволены. Враги Марии, и прежде всего те из них, кто мог принести действительную пользу, получали поддержку Елизаветы. Она обладала всеми данными, необходимыми для эффективного управления страной. А опыт решения сложных управленческих проблем государственной важности, для которых, помимо всего прочего, требовалось знание их сути, приобретался ею непосредственно в процессе управления. Тем более что она умела подобрать ключик к каждому из своих советников, выжать все, на что он способен. И в первую очередь это относилось к опыту и знаниям, которыми они обладали. Елизавета владела эффективными технологиями получения необходимой экспертной информации. Она умела получать необходимые сведения и консультации, а самое главное, умела их эффективно использовать.

К управлению страной вместе с Елизаветой пришли преимущественно молодые, способные, которым недоставало лишь управленческого опыта. Но они обладали одним весьма весомым преимуществом в глазах новой королевы — были ее людьми. Для непосвященного наблюдателя происходившее при дворе молодой королевы подчас напоминало обычную неразбериху. Могло даже показаться, что система управления при Марии действовала более эффективно. Но это только на первый взгляд. Даже сторонники Марии отмечали, что новой королевы «боятся куда больше», а принимает решения и делает дело Елизавета с «абсолютной непоколебимостью». Она стремится добиться общего повиновения, и ей это удается.

Народ приветствовал приход к власти новой королевы Англии. Повсюду царил атмосфера радости, приподнятости, больших ожиданий. Во время коронации, обращаясь к радушно встречавшим ее, она говорила: «Вы можете положиться на мою волю и на мою решимость править страной, как должно. И пусть никто из вас не усомнится в том, что ради общего покоя и благополучия я не пожалею ничего, в том числе и собственной

жизни». Твердость намерений новой королевы и благожелательный тон ее речей не могли не вызвать восторженных чувств подданных. Начиналось новое правление, и у него была уверенная поступь.

Елизавета действовала, опираясь на собственное управленческое чутье и интуицию, врожденный ум и проницательность, на глубоко сидевший в ней инстинкт самосохранения. Она принимала решения, тонко чувствуя внутренние законы развития ситуации, глубоко понимая сложившееся положение, умея верно определить и привести в действие те механизмы, которые способны обеспечить достижение поставленных ею целей. Она опиралась на собственный анализ того, что происходило в мире власти, в мире отношений между людьми. Природный ум позволил ей выработать управленческие принципы и технологии, приводившие к успеху в самых сложных управленческих ситуациях.

Не Елизавета обязана теории управления своими свершениями, а теория управления обязана и Елизавете, и десяткам других великих управленцев планеты Земля, которые своей блестящей управленческой практикой, использованными ими управленческими методами, приемами, или, как мы сегодня говорим, управленческими технологиями, привели к созданию современной теории управления. Елизавета в своей практике широко использовала самые разнообразные управленческие ресурсы. Ею умело использовались и властные полномочия, и финансы, и армия, и преданные ей люди, решавшие важные управленческие проблемы, и имя ее отца, правление которого еще помнили многие англичане, и поддержка протестантов, которых в столице было большинство. Но особо следует подчеркнуть умение Елизаветы эффективно использовать информацию — один из основных управленческих ресурсов.

Проблемы, в общем-то, достаточно неустроенного государства, не имевшего отлаженной системы управления, а также сложное международное положение требовали решений. При этом необходимо было учитывать столкновение интересов, борьбу враждебно настроенных группировок, реальную угрозу дальнейшего осложнения международных отношений. Неосторожно сказанное слово, ставшая известной важная информация могли иметь самые далеко идущие последствия. От того, как освещен тот или иной вопрос, могла вспыхнуть и кровопролитная схватка, и настоящая война, и даже произойти смена власти на английском престоле. Чем чревато такое развитие событий, понятно каждому.

Как умело Елизавета получала, дозировала и адресно использовала информацию при работе с Государственным советом, мы уже видели, но опыта проведения международной политики явно не доставало. Все взоры как

внутри страны, так и за ее пределами были обращены к правящей королеве.

Одним из наиболее острых вопросов в период прихода Елизаветы к власти был вопрос государственного вероисповедания. Здесь столкнулись интересы и католиков, за которыми — Ватикан и такие страны, как Испания, Франция, готовые развязать войну на религиозной почве. А противостоять им ослабленной Англии было трудно. В то же время протестантскую веру за время правления Генриха VIII приняла значительная часть населения страны. Особенно много протестантов было среди столичных жителей. Весной 1559 г. по Лондону прокатилась волна антикатолических погромов: в церквях разбивали окна, сбрасывали с пьедесталов и предавали огню статуи святых, распятия распиливали на куски. Это было своеобразным ответом на Варфоломеевскую ночь во Франции и на жестокие казни протестантов Марией Тюдор. К сожалению, иногда идеи любви и добра находят столь уродливое воплощение, когда к ним примешиваются страсти человеческие и жестокость, возведенная в ранг общественной морали.

Понимая, что за событиями в Англии внимательно следит Ватикан и крупнейшие католические государства, и малейшая информация о религиозных преобразованиях станет достоянием гласности и приведет в действие их политическую и военную машину, Елизавета не торопится. Несмотря на то что народ настроен решительно и ее собственные симпатии на стороне протестантов, за рубежи Англии поступает информация о том, что со стороны королевы против католической части населения никаких действий не предпринимается, при поддержке властей в церквях продолжают служить католические мессы.

Чтобы информация о нежелательных для католиков решениях и действиях преждевременно не достигла поборников католической веры, Елизавета избирает осторожную политику выжидания и сдерживания антикатолически настроенных сил внутри страны. Посол Англии из Ватикана не отзывается. Зреющие в парламенте страны церковные реформы притормаживаются. И только спустя время, когда общее положение меняется в пользу Англии и ее королевы, последуют со стороны Елизаветы решительные шаги.

Достаточно сложными и острыми оставались отношения между Англией и Францией. Как уже говорилось, совсем недавно французами был завоеван английский Кале. Вполне вероятным становилось вторжение французской армии через Шотландию, отношения с которой у Англии были далеко не безоблачными. Есть неписанный закон, действующий в отношениях

между людьми и государствами. Если кто-то обнаружил слабость своих позиций, то к нему устремляются более сильные. Причем чаще всего не для того, чтобы прийти на помощь, а чтобы воспользоваться этой слабостью. Предшественница Елизаветы на королевском троне, невзирая на приверженность католической вере, не смогла уберечь страну от военных действий со стороны католической Франции и последовавших территориальных потерь. Елизавета стремится сделать отношения с сильным соседом более дружественными. И ключом к изменению отношений становится благоприятная для французской политики информация о возможном браке Елизаветы с французским герцогом де Немуром. Зачем воевать, если устремления французов могут быть удовлетворены другим, более дешевым способом?

Пусть это ни в коей мере не соответствует истинным намерениям Елизаветы. Главное, что во Францию поступает именно такая информация. И французы, что вполне естественно, смягчают политику по отношению к будущему естественному союзнику. Каковы же на самом деле планы Елизаветы, как покажет будущее, не знает никто, даже ее ближайшие советники. У каждого из них готова своя кандидатура принца-консорта, который, возможно, станет будущим реальным правителем Англии.

Информацией владеет лишь королева. Но надо позаботиться о том, чтобы каждому поступала именно такая информация, которая является для него благоприятной и ожидаемой. Поскольку решения каждый принимает на основании той информации, которой располагает. Между Англией и Францией заключается мир, согласно которому Кале через восемь лет будет возвращен Англии, а французы выплатят англичанам пятьсот тысяч крон в качестве компенсации за использование их территории. Мир с французами значительно укрепил позиции Англии, которая к тому же не теряла времени даром и сумела за время ведения переговоров значительно укрепить свою армию. Воистину, кто владеет информацией — владеет миром.

Необходимо отметить исключительно развитое у Елизаветы внутреннее чутье управленца и верное понимание самых сложных и запутанных ситуаций. Она умела верно почувствовать момент для своевременного принятия управленческого решения. Удар противнику, по ее мнению, надо наносить тогда, когда он меньше всего его ожидает, когда для этого накоплены достаточные ресурсы, а положение достаточно окрепло, чтобы принятые решения были реализованы.

Только когда противодействие со стороны Ватикана и католических государств уже не могло нанести серьезного ущерба Англии, а с католиче-

ской Францией был заключен мир, принимаются так называемые Акты о верховенстве и главенстве, согласно которым главой церкви в Англии становилась королева, а не папа римский. Начиная с этого момента посещение католической мессы стало караться тюрьмой, а при троекратном нарушении — пожизненным заключением. Владычеству католической церкви в Англии пришел конец. Но, самое главное, столь значительный шаг был сделан своевременно. Военных акций, которых более всего опасались англичане, не последовало!

Вопрос, кто и как должен принимать управленческие решения в стране, перед Елизаветой не стоял. Это право не делегировалось никому. Все важнейшие решения принимались королевой. Поэтому основная интрига, как правило, разворачивалась не при принятии управленческих решений, а лишь при их реализации. Поскольку члены Совета не считали принятые решения своими, они нередко пытались противодействовать их претворению в жизнь. Советники Елизаветы напоминали расшалившихся детей, которые хоть и не во всем согласны с волей родителей, но вынуждены ей подчиняться, чтобы не остаться без сладкого.

Но одно дело — управляться с собственным Советом, который хорошо ей известен, а советники благодаря проводимой ею политике достаточно управляемы и следуют в фарватере стратегической линии, избранной королевой. Гораздо сложнее принимать управленческие решения в совершенно незнакомых пока еще областях деятельности.

Международная обстановка становилась все более и более напряженной. В мире происходила поляризация сил. С одной стороны, обострилось противостояние между католиками и протестантами Англии, Фландрии, других стран. С другой стороны, значительно укрепились позиции эффективно управляемой Филиппом Испании, которая становилась наиболее могущественной страной тогдашнего мира. Франция, в отсутствие эффективной системы управления, раздираемая внутренними противоречиями, все больше скатывалась на позиции второстепенной державы, следующей в русле могущественной Испании.

На этом фоне пристальное внимание католического мира, и прежде всего Испании, все больше привлекает независимая внешняя политика Англии как лидера протестантского движения. На первый план начинают выступать проблемы военного противостояния между двумя государствами. А война, как известно, больше мужское дело.

Отчетливо понимая, что отношения с католическим миром обостряются и все большее значение приобретает военное противостояние, Елизавета по-своему подходит к решению этой очень непростой управленческой

проблемы. Будучи, несмотря на принадлежность к прекрасному полу, человеком мужественным, привыкшим встречать лицом к лицу любую опасность и принимать связанные с риском решения, она берет на себя всю полноту ответственности и в этой мало знакомой для нее сфере деятельности. Ведь управление армией — один из основных рычагов, на котором держится власть в государстве. А делиться властью и теми управленческими ресурсами, на которые власть опирается, она не собирается ни с кем.

Воспользовавшись благоприятной ситуацией, сложившейся во Фландрии, где наметилось противостояние военной экспансии Испании, Елизавета принимает решение об отправке туда английских войск. Сама она не может возглавить армию. Значит, главнокомандующим английских войск следует назначить человека, в котором она уверена и который не будет способен на действия, идущие вразрез с планами королевы. И такой человек находится. Это Лестер, возведенный ею в графское достоинство, с которым ее связывают узы многолетней дружбы, а возможно, и более близкие отношения. Они не являются ни для кого секретом, поскольку жизнь монарха страны, играющей важную роль в мировом сообществе, не может не привлекать пристального внимания и сограждан, и тех, кто вершит мировую политику.

Но и того, что на высший военный пост главнокомандующего назначен столь близкий ей человек, недостаточно. Она держит Лестера на «коротком поводке». До последнего момента он не уверен, что ему удастся отплыть к берегам Европы во главе английской армии. Елизавета несколько раз его отзывает, объясняя это то нежеланием оставаться одной, то ухудшившимся самочувствием. Что касается денежного довольствия армии, и с этим до самого отплытия нет ясности. Лестеру приходится часть снаряжения армии финансировать за собственный счет. Наконец деньги приходят, но совсем не в том количестве, на которое Лестер рассчитывал.

Таким образом, мы видим, что контроль над английской армией и ее главнокомандующим полностью в руках королевы. Есть вещи, которые, с точки зрения Елизаветы, нельзя доверять никому. Что двигало Елизаветой, к чему она стремилась в жизни, каковы были ее стратегические цели? Придя к власти, она поклялась народу Англии быть хорошей королевой и сделать все для укрепления могущества страны. Этим целям Елизавета следовала всю жизнь. А какими были цели непровозглашенные, какова внутренняя мотивация одного из самых значительных управленцев Англии? На этот вопрос ответить сложнее. Нет сомнения, что основной целью всей ее жизни и деятельности было обладание высшей властью в стране. Несмотря на то что королевой Елизавета стала в сравнительно молодом

возрасте, путь к английскому престолу, как мы видели, оказался очень непростым, сопряженным с серьезной опасностью.

В то же время она оставалась человеком, женщиной, для которой не последнюю роль играет стремление к личному счастью. Эту проблема приходилось так или иначе решать всем великим мира сего. Так, скажем, уже упоминавшийся нами король Испании Филипп, достигший вершин могущества и славы, обладавший гигантским состоянием и самым большим числом подданных среди европейских государей, тем не менее называть себя счастливым не мог. Государь, перед могуществом которого трепетал весь мир, был человеком с седой бородой и грустным взглядом. Жизнь принесла ему обретения и потери. Но, к сожалению, потерь оказалось больше. Так, он потерял двух наследников трона и четырех жен. Причем последняя утрата — четвертой жены — стала наиболее ощутимой. Он лишился близкого и дорогого друга, самой любимой женщины. Если одержанные победы в значительной степени зависели от Божьей воли, в чем же тогда смысл прожитой жизни? Так уж устроен мир — у каждого своя радость и своя боль. И счастлив тот, с кем рядом близкий человек, ради которого и преодоление опасности, и все свершенное, без которого радость не в радость. Для женщины это, пожалуй, даже более важно, чем для мужчины.

Елизаветой был пройден большой жизненный путь. И, естественно, что проблемы любви, брака, личного счастья стояли перед ней, как перед любым человеком во все времена. Но в отличие от простого смертного при решении личных проблем она должна была принимать во внимание свою принадлежность к числу тех, кому доверены судьбы многих. Согласно известной поговорке, что дозволено Юпитеру, не дозволено быку. Власть накладывает свои ограничения, и подчас довольно значительные.

После смерти отца Елизаветы, короля Англии Генриха VIII, в 1547 г. королем становится малолетний Эдуард VI — его единственный сын от Джейн Сеймур, третьей жены. Вдова Генриха VIII Екатерина Парр, сохранившая титул королевы, буквально через два или три месяца после его смерти выходит замуж за обладавшего чрезвычайно привлекательной внешностью и пользовавшегося неизменным успехом у женщин Томаса Сеймура. Он брат покойной королевы Джейн Сеймур и дядя правящего короля. Екатерина была счастлива и благодарила судьбу за этот брак. В то же время ни для кого не было секретом, что Томасом Сеймуром, в первую очередь, двигало честолюбие и стремление жениться на женщине, способной претендовать на королевский трон или хотя бы имеющей к нему непосредственное отношение. Главный адмирал Английского королевства стремился обладать властью еще более значительной.

Спустя некоторое время после женитьбы на Екатерине Парр Томас Сеймур обратил достаточно пристальное внимание на жившую вместе со своей мачехой Елизавету. Что стало тому причиной: обаяние едва перешагнувшей отроческий возраст Елизаветы или ее право претендовать в будущем на английский престол — ответить трудно. Внимание этого не только привлекательного, но и настойчивого мужчины, хотя и бывшего мужем ее мачехи, вряд ли могло оставить равнодушной Елизавету. Ему доставляло удовольствие заходить в спальню Елизаветы, когда та еще не была одета или даже не поднялась с постели, и фамильярно похлопать ее по спине или ниже. Впоследствии ухаживания Главного адмирала, несмотря на противодействие Елизаветы и ставшее настроенным отношении Екатерины, становятся все настойчивее.

По всей видимости, и Елизавета не оставалась полностью равнодушной к вниманию столь блистательного мужчины. Но потерять невинность до брака в те времена считалось трагедией. Явно намечался любовный треугольник: женатый на Екатерине Томас Сеймур все явственнее предпочитал Елизавету. Стремясь сделать свой брак более прочным, Екатерина ожидала появления ребенка. Но, обнаружив однажды Елизавету в объятиях Сеймура, Екатерина, ранее не демонстрировавшая открыто проявлений ревности, дает волю своему гневу. Между Екатериной и Елизаветой произошел разрыв, и Елизавете пришлось покинуть дом своей мачехи, во многом заменившей ей мать. Беременность Екатерины протекает тяжело, а после рождения ребенка ей становится все хуже. Ни у кого не вызывает сомнений, что дни ее сочтены. Незадолго до смерти Екатерина обвиняет находящегося при ней Сеймура, что есть и его вина в произошедшем с ней.

Выйдя после смерти Екатерины из тени, Томас Сеймур все более явственно демонстрирует стремление к верховной власти в стране. Несмотря на то, что реальная власть сосредоточена в руках регента малолетнего короля, его брата Эдуарда Сеймура, Томас пытается собрать вокруг себя достаточную для борьбы за власть военную силу, ведь среди военных он популярен. А с другой стороны, он делает ставку на брак с имеющей право претендовать на королевский трон Елизаветой, ведь третий угол любовного треугольника выпал.

Его намерения вступить в брак с Елизаветой не являются больше ни для кого секретом. Когда один из приближенных Томаса Сеймура по его поручению спрашивает у Елизаветы, согласится ли она выйти за него замуж, она отвечает достаточно уклончиво: «Когда до этого дойдет, я поступлю так, как велит мне Бог». Однако, будучи гораздо менее эффективным управленцем, чем воином или женщиной, Томас Сеймур, по мнению

многих, и в том числе Елизаветы, вряд ли имеет серьезные шансы на успех. Для того чтобы права Елизаветы на королевский трон не были утрачены, ее брак должен быть одобрен Советом. И Томас Сеймур обращается к Елизавете с просьбой посодействовать в решении этого вопроса. Приближенные — на стороне Сеймура, возможное замужество Елизаветы обсуждается многими. Но неожиданно для всех он получает решительный отказ Елизаветы: «Никуда я не пойду и никого уговаривать не стану».

Несмотря на чувства, которые она, по всей вероятности, к нему испытывала, она не верила в его успех в данном «мероприятии». А раз так, то и вступать в игру на его стороне была не намерена. Перед ней лежит собственный путь к власти.

И действительно, замыслы Сеймура остались нереализованными, а сам он вскоре попадает в Тауэр, обвиненный в покушении на короля и в намерении путем последующей женитьбы на Елизавете получить королевскую власть в Англии. И Елизавете приходится выдержать долгое разбирательство, чтобы доказать свою непричастность к замыслам бывшего возлюбленного. Такова жизнь. Тот, кто стремится к власти, не имеет права на проигрыш. Как правило, он обходится слишком дорого.

Вскоре после прихода к власти Елизаветы все более значительную роль при дворе начинает играть королевский конюший Роберт Дадли, по мнению многих, самый красивый молодой человек в королевском окружении. Между молодыми людьми (королеве к тому времени едва исполнилось двадцать пять) вспыхивает взаимное чувство, которому не может воспрепятствовать ни высокое положение Елизаветы, ни то, что Дадли женат. Фериа, посланник испанского короля, отмечает: «В последнее время лорд Роберт вошел в такой фавор при дворе, что, по сути, самолично ведет все дела. Более того, говорят, что Ее Величество целыми днями, да и ночами не выходит из его покоев». Их отношения становятся все более близкими, а самое главное, устойчивыми. Королева осыпает любимого ею Роберта Дадли подарками. Впоследствии она удостоит его титулом графа Лестера, который могли носить только члены королевской семьи. Статус лорда делает возможным для него брак с королевой Англии.

Но отношения между королевой и Робертом Дадли не могут не вызывать кривотолков и в Англии, и за ее пределами, поскольку вопросом о замужестве Елизаветы всерьез заняты политики и дипломаты при многих королевских дворах Европы. Ведь королева поддерживает надежду не в одном венценосном претенденте на свою руку. Замужество королевы обсуждается и в Англии, поскольку и там надеются, что принц-консорт, чьей

женой станет Елизавета, возьмет управление страной в надежные мужские руки. К тому же Дадли женат, а это создает дополнительные проблемы морального порядка.

Естественно, что Дадли начинает все больше привыкать к своему положению в английском обществе и примерять на себя королевскую корону. Вскоре при неясных обстоятельствах погибает его жена. Елизавета понимает, что ее отношения с Робертом Дадли не только являются предметом пересудов, но и становятся существенным элементом и внешней, и внутренней политики Англии. Она также понимает, что у ее брака с графом Лестером больше противников, чем сторонников. Об этом с королевой откровенно говорит одна из наиболее приближенных к ней — Кэт Эшли, которая буквально умоляет ее отдалить от себя Дадли и выбрать среди многих претендентов достойного. В противном случае столь удачно начавшееся правление может встретить открытое и весьма опасное противодействие как внутри страны, так и за ее пределами. К тому же неожиданная гибель жены Дадли, с одной стороны, устранила препятствия к возможному браку, с другой стороны, стала дополнительной преградой к нему. Елизавета вынуждена назначить комиссию для проведения расследования обстоятельств ее гибели. Хотя причина смерти так и осталась невыясненной, но вполне определенный негативный осадок она оставила. Еще один любовный треугольник с участием Елизаветы рассыпался, делая возможным союз с ее избранником.

И снова разум и трезвый расчет берут верх при принятии одного из самых важных в жизни каждой женщины решений. Королева воздерживается от шага, способного перевернуть всю ее дальнейшую жизнь. Сегодня она одна управляет Англией. А если выйдет замуж, то придется в лучшем случае делиться властью, а может, и попросту уступить ее другому человеку, пусть даже собственному мужу. Она понимает, что этот путь уже не для нее. К тому же, чтобы быть с любимым вместе, брачные узы вовсе необязательны. С графом Лестером до конца жизни их будет связывать многое. У нее впоследствии будут другие увлечения, другие романы возникнут и у него. Пройдут годы, и, понимая, что брак с его венценосной возлюбленной нереален, он тайком от Елизаветы женится. Впрочем, и в обычном браке за более или менее продолжительной полосой любви и взаимопонимания нередко следует отдаление супругов и даже супружеские измены. Хотя, невзирая на все доводы разума, добровольный отказ от более тесного союза с любимым человеком все равно остается очень серьезным шагом для женщины, в природе которой всегда есть место стремлению к созданию семьи и материнству.

Все-таки граф Лестер, хотя она и любила его, был ей не ровня. Однажды в беседе с французским послом Елизавета сказала, что ее честь и достоинство не позволяют ей взять в мужа такого человека, как Лестер. Но это уже политическая игра. У ее решения были серьезные основания. После тайной женитьбы в 1576 г. графа Лестера на красавице Летиции Ноллис тяжело перенесшая измену своего многолетнего возлюбленного Елизавета, хотя впоследствии и примиряется с ним, чувствует себя свободной и предпринимает еще одну попытку обзавестись семьей. На этот раз избранником королевы становится герцог Алансонский — младший брат французского короля Генриха III, который намного младше ее. Разговоры о возможном брачном союзе между ними идут довольно давно. Состоявшаяся встреча оправдывает их взаимные ожидания. Испанский посол Мендоса отмечает, что королева в восторге от Алансона, а он от нее.

И снова за полосой безоблачных отношений для Елизаветы наступает полоса постепенных разочарований и колебаний. Они обмениваются любовными посланиями и клятвами в любви. Алансон, которого она любовно называет «лягушонком», с нетерпением ждет завершения неизбежных предварительных церемоний, Елизавета распорядилась срочно завершить работу над брачным контрактом. Не будем забывать, что, как бы хорошо ни сохранилась Елизавета, ей уже за сорок. И Алансон — ее последняя реальная надежда устроить семейную жизнь.

Не будем вдаваться в тонкости развития взаимоотношений между Елизаветой и Алансоном. Да, были между ними и любовь, и клятвы в любви, долгие колебания и казавшееся окончательным решение связать свои судьбы. Но тем не менее хорошо знавший Елизавету король Испании Филипп писал: «Мне лично идея брачного союза между королевой и Алансоном всегда казалась мертворожденной. Не исключаю, что разговор на эту тему будет продолжен и, возможно даже, стороны достигнут какого-то согласия, но не сомневаюсь, что в последний момент Ее Величество отступит». Филипп, как и многие другие, кто хорошо знал Елизавету, оказался прав.

Мы не будем утверждать, что Елизавета была лишена обычных человеческих чувств. Вряд ли она легко расставалась с любовью, возможно, последней в своей жизни. Был в их отношениях момент, когда Елизавета даже сняла с пальца кольцо, протянула его Алансону и поцеловала прямо в губы, что, согласно средневековому ритуалу, означало принесение брачной клятвы. Она тяжело переживала отъезды Алансона из Англии. В стихах, посвященных последнему отъезду Алансона, начинавшихся словами «В тоске, в печали...» она писала: «Люблю, хоть ненавиждать я должна».

Но была у нее более сильная страсть — жажда власти. Она была в ее крови, составляла смысл жизни. С этой потерей она не смирилась бы никогда.

Многие в Англии сначала ожидали появления принца-консорта, который разделит бы с Елизаветой английский трон. И Елизавета, как бы идя навстречу этим пожеланиям, называла то одного, то другого претендента на свою руку и сердце. Не однажды казалось, что вот-вот это радостное событие произойдет. Но развеивался дым ожиданий, и все оставалось по-прежнему. Хотя желающих разделить с ней власть либо даже заменить ее на королевском троне Англии было больше чем достаточно — страной единолично правила королева.

Одной из наиболее опасных соперниц Елизаветы, имевших основание претендовать на английскую корону, была королева Шотландии и овдовевшая королева Франции в одном лице Мария Стюарт. Она младше Елизаветы на восемь лет, ее красоту воспевали поэты. Она всегда была окружена романтическим, а позднее и трагическим ореолом. С 1558 г. Мария Стюарт считает себя королевой Англии, а позднее обращается к Елизавете, чтобы та признала ее своей официальной наследницей на английском престоле. Католическое вероисповедание обеспечивает ей поддержку самых могучих мировых держав того времени — Испании и Франции, а также католиков Англии. Используя Марию Стюарт, Франция надеется расширить свои владения. Обладающая умением привлекать на свою сторону многочисленных сторонников, склонная к интригам и жесткой борьбе за власть, Мария Стюарт на долгие годы становится объектом пристального внимания Елизаветы, и за развитием их отношений и борьбой между ними с напряжением следит весь мир.

Как мы уже говорили, основной стратегической линией Елизаветы во все время ее правления оставалось обладание всей полнотой власти в стране и отстаивание в жесткой борьбе этого права, укрепление могущества страны и благоденствие ее подданных. Понимая, что Мария Стюарт является потенциально опасным соперником и обладает достаточно внушительной поддержкой, Елизавета со всей серьезностью относится к исходящей с ее стороны угрозе. Вначале отношения между ними носили, во всяком случае внешне, достаточно доброжелательный характер. Но по мере того, как намерения Марии Стюарт становились все более настораживающими, менялось и отношение к ней Елизаветы. Чтобы обезопасить себя и сделать претензии Марии Стюарт менее опасными и для Англии, и для себя, Елизавета предлагает ей в мужа своего возлюбленного Роберта Дадли. Все другие претенденты на руку Марии Стюарт кажутся ей более

опасными. Лишь брак с человеком, которого она хорошо знает и который ей предан, способен сделать ситуацию управляемой.

Это серьезная жертва со стороны Елизаветы. Она поступает личным во имя достижения поставленных целей, интересов безопасности страны и сохранения ее собственных позиций на английском престоле. Стратегические интересы для нее выше личных. Но Мария Стюарт жертву не приняла, предпочтя собственный выбор и собственную политическую игру. Да и Роберт Дадли считал идею своей женитьбы принадлежащей его врагам. Мария Стюарт предпочла выбор сердца — юного «женоподобного» Дарнли, который впоследствии оказался никудышным мужем. Не говоря уже о том, что он не обладал способностями государственного деятеля.

Действия Марии Стюарт становились все более опасными для английской королевы. Распространились слухи о ее возможном браке с Норфолком, одним из первых пэров Англии. Этот брак был бы чреват серьезными неприятностями для Елизаветы. На севере страны зрело недовольство католического населения, подогреваемое появлением Марии Стюарт. Вспыхнувшее восстание доставило английским властям серьезные неприятности, но было подавлено. Мария Стюарт оказалась в Англии практически в заключении. И Елизавета так и не выпустила сиятельную пленницу из своих цепких рук. Позднее сторонники Марии Стюарт неоднократно предпринимали попытки освободить пленницу, и все они заканчивались неудачей. Чтобы раз и навсегда погасить столь опасный очаг сопротивления, Елизавета принимает решение казнить шотландскую королеву.

Возможно, Елизавета уступала Марии Стюарт в женственности. Возможно, в глазах поэтов и последующих поколений образ Марии Стюарт был более пленителен и романтичен. Но, если говорить об управленческом мастерстве, об уровне управленческой мысли и управленческом профессионализме, то в этом споре предпочтение, безусловно, на стороне королевы Англии. А гибель прекрасной королевы Шотландии — следствие нравов, царивших в то время, и ее проигрыша в борьбе за власть, в жестком противостоянии с более опытным и умелым противником. Поражение в борьбе за власть нередко оказывается трагическим.

Елизавета понимала, что верховная власть в стране — самый надежный управленческий ресурс, обладая которым можно добиваться достижения поставленных целей. Право на власть нельзя завоевать раз и навсегда. Его постоянно необходимо отстаивать. И каждый раз противостоящий тебе оказывается все более изощренным, обладающим все более значительными управленческими ресурсами и опытом. Таков закон восхождения к вершинам власти и таков закон еще более трудного

управленческого процесса — удержания однажды завоеванной власти. Но, самое главное, необходимо иметь четкую стратегию, постоянно отслеживать свои действия и их результат в сложной, непрерывно меняющейся обстановке, при изменяющемся соотношении сил. Нужен постоянный поиск новых, подчас неожиданных, решений, ведущих к достижению поставленных целей. А самое главное, при необходимости стратегия должна корректироваться соответственно изменяющимся обстоятельствам. То есть необходимо так называемое стратегическое управление. Сталкиваясь со все более сложными проблемами, которые ставила перед ней жизнь, Елизавета в полной мере демонстрировала владение мастерством стратегического управления.

Поскольку маленькая непокорная протестантская Англия набирала силу, занимавшие лидирующие позиции в тогдашнем мире католические государства, и прежде всего Испания, внимательно следили за развитием событий. Необходимо было продемонстрировать свою силу и показать, кто на самом деле владыка мира. Все более очевидной становилась решимость католического мира распространить свое влияние на проводившую самостоятельную политику Англию, восстановить в стране единственно истинную, с их точки зрения, католическую веру. Король Испании Филипп, уступая многолетним уговорам, принимает решение направить к берегам Англии самый мощный по тем временам флот, равного которому нет — «непобедимую Армаду». В составе Армады — свыше сотни военных кораблей, в том числе 50 мощных галеонов с хорошо вооруженными матросами и солдатами на борту.

Слухи о приближающейся Армаде достигли берегов Англии. Силы были явно неравными. Все зависело от того, как будут разворачиваться дальнейшие события, хотя вряд ли у англичан имелись реальные шансы выстоять. Но Елизавета мужественно встречает очередной вызов судьбы и объявляет всеобщую подготовку к войне. Во всех графствах собираются военные отряды, в сельской местности готовятся копыеносцы и лучники. Даже скот, чтобы он не попал в руки врага, отгоняется вглубь страны. В устье Темзы сооружаются барьеры, чтобы вражеский флот не смог в нее проникнуть. Начинает сказываться дальновидная тактика Елизаветы, поддержавшей пиратский, по существу, флот Фрэнсиса Дрейка, нападавший и грабивший испанские суда. Испанские моряки боялись Дрейка, приписывая ему необыкновенные флотоводческие способности. Не зря Елизавета сделала его вице-адмиралом английского флота.

При всем своем могуществе надвигающаяся Армада была достаточно неповоротлива, заметно уступая немногочисленному английскому флоту

в маневренности. Очень важным для поддержания боевого духа английских войск стал приезд королевы на место ожидаемых сражений. Она обратилась с речью к английским воинам: «Знаю, выгляжу я слабой и хрупкой женщиной, но у меня сердце и дух короля, короля Англии, и я с презрением думаю об этом испанце Парме, да и о любом европейском государе, который отважится нарушить границы моего королевства». Да, этой худощавой стареющей женщине было не занимать мужества. А как свидетельствует история, личное мужество предводителя оказывает подчас решающее влияние на исход крупных противостояний и битв.

Армада представляла собой целый плавающий город на воде, расположенный большим полукругом. Это угроза была более чем серьезна. Но испанцы ничего не предпринимали, ожидая подхода войск герцога Пармы, однако тот, задерживаемый голландцами, не появлялся. Тем временем становилось все более очевидно, что несмотря на гигантскую мощь и святое дело, во имя которого Армада была направлена к берегам Англии, она не так уж хорошо приспособлена для решения поставленной задачи. Едва отправившись в плавание, она попадает в сильнейший шторм, нанеся ей существенный урон.

Видя пассивность противника, английский флот предпринял несколько небезуспешных атак, поражая испанские корабли огнем своей артиллерии. Действия англичан и очередной шторм, разметавший корабли Армады, привели к потере доброй половины испанских кораблей. Да и скученность людей на огромных испанских судах давала себя знать болезнями и эпидемиями. Впрочем, положение на английских кораблях было ненамного лучше. Опасения активных действий со стороны противника были взаимными. Но у испанцев, оторванных от баз, оно было более тяжелым. И Армада, не дождавшись подкрепления, на глазах изумленной Европы и не менее изумленной Англии покидает английские берега, чтобы больше к ним не возвращаться.

Поле битвы остается за англичанами. И немалую роль в этой победе над явно превосходящими силами противника сыграли эффективные управленческие действия их королевы, ее личное мужество, умение верно определить стратегию противодействия врагу и своевременно ее скорректировать в зависимости от развития событий. Трудно переоценить значение этой победы для Англии и ту роль, которую сыграла в ней Елизавета.

Некоторые склонны считать, что пиар как вид деятельности появился только в XX в., что целесообразность использования его методов и технологий признана только сегодня. Это далеко не так. И блестящее подтверждение тому — деятельность английской королевы Елизаветы, которая

отчетливо понимала различие между «быть» и «казаться». Не всегда ее действия могли вызвать желаемую реакцию со стороны подданных или других государств. И не используя Елизавета пиар-технологий (естественно в духе своего времени), ей вряд ли удалось бы добиться достижения многих из поставленных целей. Именно пиар-технологии позволяли ей формировать в нужном направлении общественное мнение. Она понимала, что иногда представление о произошедшем в соответствующей интерпретации может сыграть не менее, а иногда и более важную роль, чем произошедшее на самом деле.

С первого дня правления королева на виду, в центре внимания. От того, как она себя поведет, зависит и популярность в народе, и поддержка подданных. Если поддержки не будет, то возрастет противодействие королевской власти, горькую чашу которого пришлось испить ее предшественнице. Немалую роль играло умение представить положение дел в стране. Другие страны и государи должны знать, что английская земля богата и обильна, что народ процветает, а значит, дела в государстве идут нормально и оно в случае необходимости способно достойно постоять за свои интересы. Ведь за тем, что происходит в стране, пристально следят глаза не только друзей.

Вступление на королевский престол начинается с коронации. Коронация Елизаветы была продумана до мельчайших деталей и удалась на славу. Все имело значение: и нескончаемый поток вестников, церемониймейстеров, должностных лиц, церковников, судей, поэтов, и появление королевских носилок в золотой парче в сопровождении многочисленных слуг с королевскими гербами и буквами ER — Елизавета Регина (королева), и улыбающаяся, раздаривающая своим подданным улыбки, королева.

Но самое главное было в умении королевы уловить настроение народа, продемонстрировать ему свою любовь и понимание. Стоило процессии остановиться, и начинался праздничный карнавал. Какой-то малыш читал в ее честь стихи, и королева, казалось, ловила каждое его слово и сама была активной участницей этой сцены. Чтобы быть готовой к следующей встрече, она высылала вперед гонцов — узнать тему следующей подготовленной ей встречи. Между повелительницей и ее народом царил величайшее единение. Как выразился один из свидетелей: «Один лишь восторг, только молитва, только душевный покой». Нечего и говорить, что начало нового правления было многообещающим. Не менее важное значение придавала Елизавета и отношениям с другими странами, которые должны были с уважением относиться и к Англии, и к ее королеве. Даже тогда, когда страна испытывала значительные трудности и находилась на пороге возможного

банкротства, приемы Елизаветой иностранных послов отличались пышностью, богатством, изысканностью.

Не отказывая себе в почитании тех, кого любила, и любовных утех, она делала все для того, чтобы ее личная жизнь не стала достоянием широкой гласности, чтобы в глазах своих подданных она была прежде всего монархом, пекущимся об их благополучии. А основная причина неоднократного отказа от семейного счастья — стремление Елизаветы избежать в глазах подданных недостатков, которые могли бы иметь ее возможные браки. Но особое значение приобретало восприятие правления королевы ее подданными на более поздних стадиях пребывания у власти, ведь тогда оценке уже подлежало не то или иное конкретное деяние королевы, а итоги ее многолетней деятельности во главе государства. Чтобы быть ближе к своим подданным, королева предпринимает многочисленные поездки по стране, останавливаясь погостить у владетельных вельмож. Безусловно, эти поездки королевы содержали немалый элемент риска нападения или похищения, ведь время было беспокойное. Поскольку все бразды правления находились в руках королевы, между местом, где она находилась, и столицей приходилось устанавливать постоянно действующую надежную связь.

Советники уговаривали Елизавету отказаться от поездок. Но она отказывалась сделать это, поскольку видела в них редкую для того времени возможность продемонстрировать своему народу веру в него, ощутить его любовь, лучше понять, чем живет страна. Но, конечно, лучшей визитной карточкой королевы было ее многолетнее правление, все, совершенное ею за этот период, что способствовало Англии оставаться независимой, свободной, иметь право исповедывать ту веру, которой была привержена. Она стремилась к тому, чтобы каждый из ее подданных имел возможность жить в мире и согласии, свободно решать собственную судьбу.

В честь годовщины восшествия королевы на престол по всей стране устраивались настоящие празднества: звонили колокола, организовывались рыцарские турниры, театральные представления, танцы вокруг огромных костров. В каждом городе празднество устраивалось на свой особый лад. Народ выражал искреннюю любовь к своей королеве. Постепенно оставалось все меньше англичан, сознательная жизнь которых начиналась не во времена правления Елизаветы. Она была в глазах своих подданных неотделима от королевской власти, становилась королевой-легендой.

И такой она оставалась для многих поколений англичан и жителей других стран мира. Ее верно найденные решения, казалось бы, в самых сложных управленческих ситуациях, высокий индекс управленческой

мысли, личное мужество заложили предпосылки последующего могущества британской империи.

Конечно, Елизавета жила и правила в очень непростое время, далеко не в самый благоприятный для Англии период. Необходимо было решать многие проблемы, зачастую хватало ресурсов и средств, ситуация не всегда оказывалась благоприятной. Но при ее правлении страна укрепила свое могущество, отстояла независимость и могла с большей уверенностью смотреть в завтрашний день.

А управленческому мастерству и искусству Елизаветы I Английской не грех поучиться и сегодня.

Наполеон Бонапарт



К наиболее значительным управленцам, известным истории, с полным правом можно отнести Наполеона Бонапарта, оказавшего существенное влияние на развитие мировой истории конца XVIII и первой половины XIX в.

Корсиканец по происхождению, выходец из обедневшей дворянской семьи, вознесенный к вершинам власти событиями, последовавшими за Великой французской революцией, проявил себя не только как великий полководец, но и как выдающийся государственный деятель, определявший судьбы народов и государств современной ему Европы.

Он дал около 60 больших и малых сражений — гораздо больше, чем дали такие его великие предшественники, как Александр Македонский, Ганнибал, Цезарь, Суворов вместе взятые, и победил практически во всех, за исключением трагической для него кампании 1812 г. в России, битвы под Ватерлоо и осады крепости Акр в Сирии в начале его карьеры.

Он отобрал верховную власть во Франции у Директории, которая погрязла в воровстве, коррупции, в жестоких репрессиях и в результате потеряла поддержку народа.

Под его началом были разработаны новая конституция Франции, проведены реформы в области государственного устройства и образования, во многом сохранившиеся во Франции до наших дней.

Наполеон начинал поручиком артиллерии французской армии, в 24 года получил чин бригадного генерала, в 30 лет стал первым консулом и завоевал неограниченную власть в одной из ведущих мировых держав, в 35 — удостоился титула императора и стал практически властителем Европы. Наполеон — это эпоха в историческом развитии крупнейших стран Европы и мира.

Он был жесток к врагам и добр к солдатам, так же как они, переносил тяготы походной жизни, непосредственно участвовал в сражениях, проявляя личное мужество и героизм, решавшие в ряде случаев исход битвы. Он свергал и назначал монархов, перекраивал карту Европы.

Интересны высказывания Наполеона об управлении, отражающие его подход к решению управленческих проблем.

«Я бываю то лисой, то львом. Весь секрет управления состоит в том, чтобы знать, когда следует быть тем или другим».

В то время решающую роль в мировой политике он придает военной силе. Любимая поговорка Наполеона — «Большие батальоны всегда правы». Приведем еще одно его высказывание, характеризующее то значение, которое он придавал эффективному управлению: «Армия баранов, предводительствуемая львом, сильнее, чем армия львов, предводительствуемая бараном».

Наполеон создал централизованную систему управления. Расположенный в Париже управленческий аппарат осуществлял управление государством. Наполеона отличало умение верно и практически мгновенно оценивать сложившуюся ситуацию и так же мгновенно находить и принимать эффективные стратегически важные решения.

Проанализируем управленческую деятельность Наполеона Бонапарта и попробуем, основываясь на известных истории фактах, восстановить те управленческие технологии, которые он использовал, и то, как реализовывался в его деятельности основной управленческий цикл.

Первая стадия управленческого цикла — выработка стратегии развития объекта управления. Анализируя деятельность Наполеона, можно сделать заключение, что он был блестящим стратегом. Приведем примеры, подтверждающие это.

В 1795 г. роялисты — сторонники реставрации в республиканской Франции королевской власти Бурбонов, — объединившись с представителями наиболее состоятельной части буржуазии, практически открыто готовили вооруженное восстание против находившихся у власти Конвента и Директории.

Положение усугублялось тем, что к этому моменту Конвент и Директория фактически утратили поддержку народных масс Франции, незадолго до этого жестоко подавив восстание французских рабочих.

Ходили слухи, что Конвент и Директория готовы уступить в этой борьбе. Вооруженными силами Франции руководил тогда лидер Директории Баррас, который не был профессиональным военным.

В этот ответственный для Франции момент защита французской республики была доверена мало кому известному молодому генералу Наполеону Бонапарту. Исход вооруженной борьбы решила стратегия подавления восставших оппозиционеров, разработанная Наполеоном. Впервые против вооруженной толпы в городских условиях была беспощадно применена артиллерия.

Мятежники, вооруженные ружьями, не ожидавшие столь яростного отпора, были разбиты. Причиной их поражения Наполеон считал отсутствие

эффективной стратегии ведения боевых действий. Он говорил: «Если бы эти молодцы дали бы мне начальство над ними, как бы у меня полетели на воздух члены Конвента».

Наполеон Бонапарт, назначенный главнокомандующим французской армией в Италии в 1796–1797 гг., блестяще выиграл ряд сражений у противостоявшей ему прекрасно вооруженной австрийской армии. Ранее французы терпели от австрийцев поражение за поражением, в то время как находившаяся у власти во Франции Директория была озабочена в основном личным обогащением и укреплением собственной власти.

Успешно проведенная военная кампания 1796–1797 гг. позволила Наполеону всерьез задуматься о сложившейся в управлении Францией ситуации. В одну из бессонных ночей, прошагав всю ночь у походной палатки, он принял стратегическое решение о том, что довольно побеждать и завоевывать страны для Директории («этих адвокатов»), а надо брать власть в свои руки.

И это стратегическое решение Наполеон реализовал в 1799 г., когда возвратился во Францию после победоносной войны в Египте. Бездарное правление Директории разорило и обескровило страну. Италия, отвоеванная им у Австрии, была потеряна.

Народ восторженно встретил Наполеона, а Директория вела себя настороженно, опасаясь набравшего силу победоносного полководца. Верно оценив сложившуюся ситуацию, он начал готовить переворот, опираясь на преданных ему военных и почувствовавших его силу государственных деятелей Франции, таких как Талейран, Фуше и др.

Переведа Конвент в сопровождении подчиненных ему войск из Парижа в пригород Сен-Клу, Наполеон вынудил его членов самораспуститься и утвердить, по существу, единоличную власть первого консула Французской Республики, которым и стал он сам.

Таким образом, один из главных стратегических замыслов молодого генерала был блестяще реализован. Более того, анализируя используемые Наполеоном управленческие технологии, можно утверждать, что он блестяще применил управленческую технологию, которую сегодня мы называем стратегическим управлением.

При долговременном планировании наиболее важных своих действий Бонапарт намечал лишь общие контуры, конкретизируя их в зависимости от реально складывающейся ситуации. Так, добившись взаимопонимания и союза с российским императором Павлом I, он избрал стратегию «повелевать Европой вдвоем», т. е. повелевать Европой совместно с Россией. Однако неожиданная насильственная смерть Павла I и приход к власти

проанглийски настроенного императора Александра I резко изменили ситуацию. Наполеон избрал новый курс на мирные отношения с Англией.

Как видим, он не строил детальные долговременные планы, а определял лишь общее стратегическое направление действий, которое корректировал, иногда достаточно резко, в зависимости от изменяющейся ситуации.

В 1803 г. стало ясно, что мир с Англией, наиболее мощной и богатой державой того времени, недолговечен. Англичане в результате Амьенского мира 1801 г. вынуждены были пойти на значительные уступки, а английские товары, несмотря на договоренности, так и не были допущены на европейские рынки сбыта, контролируемые Францией. Это не устраивало англичан.

Противники Франции на континенте, потерпев крупные военные поражения, не решались на открытое противодействие планам Наполеона. Проанализировав сложившуюся ситуацию и поняв тщетность усилий по сохранению мира с Англией, Наполеон взял курс на войну, намереваясь путем высадки десанта перенести ведение боевых действий на ее территорию. Был создан знаменитый Булонский лагерь, с территории которого планировалось осуществить интервенцию против Англии.

Однако в результате активных дипломатических действий Англии удалось склонить к вступлению в войну с Францией Австрию и Россию, которым сочувствовали Пруссия, Пьемонт и еще ряд государств Европы.

Анализ ситуации, которая сложилась в Европе после аннулирования Амьенского мира с Англией и создания Третьей коалиции крупнейших европейских держав против Франции, общая стратегическая линия на войну с Англией была существенно скорректирована. Вместо планировавшейся ранее высадки французских войск в Англии с территории создававшегося 2 года Булонского лагеря Наполеон без колебаний принимает стратегическое решение о немедленном сворачивании Булонского лагеря и начале военных действий против Третьей коалиции на европейском континенте.

Такое развитие событий Наполеон предвидел, и принятое практически мгновенно стратегическое решение он вынашивал уже давно. Еще до получения информации о создании Третьей коалиции, резко изменившей его стратегические планы, Наполеон говорил: «Если я через 15 дней не буду в Лондоне, то к середине ноября я должен быть в Вене».

13 ноября вслед за кавалерией Мюрата он въехал в Вену. 2 декабря 1805 г. войска Третьей коалиции были разгромлены в знаменитой битве под Аустерлицем, австрийский император Франц и российский император Александр I бежали с поля боя. Третья коалиция прекратила существование.

В этой сложной управленческой ситуации Наполеон продемонстрировал блестящий пример использования технологии стратегического управления.

Большое значение для подготовки важного управленческого решения Наполеон придавал информации. Надежная информация к нему поступала отовсюду, везде у него были шпионы и осведомители. Так, задумав низложить Конвент, он знал все, что там происходит. Его шпионы доносили ему о положении дел и господствующих в Конвенте настроениях. Более того, с помощью своих людей он оказывал влияние на формирование этих настроений.

В то же время накануне крупных сражений он делал все для дезинформации противника, и это нередко помогало в достижении победы над неприятелем. Так, благодаря дезинформации Наполеону удалось высадиться в Египте в 1798 г., обманув бдительность английского флотоводца — адмирала Нельсона, который охотился за ним с момента отплытия французских кораблей с войсками к берегам Египта. Если бы Нельсону удалось их обнаружить, они были бы неминуемо потоплены.

После начала боевых действий между Францией и Третьей коалицией войска коалиции возглавил опытный австрийский полководец Мак. Его войска были расположены в районе хорошо укрепленной крепости Ульм. В соответствии с разработанной Наполеоном стратегией корпуса Сульта и Ланна и конница Мюрата неожиданно для Мака оказались в его тылу. Австрийцы имели возможность уйти от неблагоприятно сложившейся для них военной ситуации. Мак колебался, какое решение принять, — остаться или уходить.

Стратегической задачей Наполеона было предотвратить уход окруженной войсками французов австрийской армии. Он решил ее, используя не раз применявшийся им метод дезинформации противника. К Маку были подсланы шпионы во главе с известнейшим из них — Шульмейстером. Тому удалось убедить Мака, что Наполеон скоро снимет осаду, так как в Париже против него вспыхнуло восстание. А когда Мак выразил недоверие, он дал об этом знать во французский лагерь, и там в походной типографии специально для Мака был отпечатан номер парижской газеты с сообщением о революции. Это было явной дезинформацией. Шульмейстер доставил газету Маку, и тот поверил сообщению.

Через несколько дней французы взяли высоты, окружавшие Ульм, а еще через пять дней армия Мака прекратила свое существование.

Следует заметить, что к свободе слова Наполеон относился отрицательно. Вместо издававшихся до его прихода во власть 63 газет он оставил

лишь 13, а впоследствии — всего четыре. Да и те подвергались достаточно жесткой цензуре.

При подготовке важных стратегических и тактических решений Наполеон проявлял изобретательность, свидетельствовавшую о его достаточно высоком индексе управленческой мысли: принимаемые им решения, как правило, были неожиданными для противника. Поэтому так трудно было противостоять ему тем военачальникам, которые привыкли мыслить традиционно, готовить и принимать стандартные и ожидаемые решения.

Как уже говорилось, захваченная французами в период военной кампании 1796–1797 гг. Италия была отвоевана австрийскими войсками во взаимодействии с российскими, которые возглавил Суворов. Но, к несчастью, до начала новых боевых действий Суворов скончался. Равноценной замены ему ни в российской, ни в австрийской армии не было. Австрийцы сосредоточились в южной части северо-итальянского театра военных действий, с тыла их прикрывали швейцарские Альпы, переход через которые был под силу разве что армии Суворова.

Такова была исходная расстановка сил. Наполеону предстояло вернуть потерянные его предшественниками завоевания. Проанализировав сложившуюся ситуацию и стремясь к быстрому и эффективному решению стратегической задачи, стоявшей перед французской армией, Наполеон принял решение повторить переход Суворова через Альпы.

Мороз и пропасти под ногами, метели, ночевки в снегу не остановили французскую армию. перевал Сен-Бернар был преодолен, слабые австрийские заслоны сломлены, и французские войска оказались в тылу австрийской армии, которая вела в это время осаду Генуи и даже взяла ее. В знаменитой битве при Маренго австрийские войска были разгромлены.

Наполеона отличало умение находить и принимать принципиально новые решения не только при ведении военных действий, но и при государственном устройстве, при принятии других важных управленческих решений. Так, скажем, для пополнения казны вместо прямого введения дополнительных налогов, что вызывало недовольство населения, он ввел косвенные налоги, повысив цены на продаваемые товары. Ведя борьбу с хищениями и казнокрадством, он прибегал к такой мере, как заключение под стражу. И освобождал виновных только тогда, когда потери были возмещены.

В процессе подготовки управленческого решения Наполеон выслушивал всех, кто мог дать новую информацию о ситуации, предложить альтернативный вариант решения или оценить возможный результат его реализации. Он считал, что среди множества мнений правильным может быть только одно — и надо суметь его выделить и использовать.

Безусловно, один человек не может знать все. Когда необходимо было принять управленческое решение в ситуации, которую он не знал достаточно хорошо, Наполеон стремился использовать специалистов. Принимая доклады министров, он нередко приглашал и тех, кто эти доклады готовил, и подробно расспрашивал их о заинтересовавшем его объекте.

Большое значение Наполеон придавал акту принятия управленческого решения. Он говорил: «Выиграл сражение не тот, кто дал хороший совет, а тот, кто взял ответственность за его выполнение и приказал выполнить».

Сразу после прихода Наполеона к власти в качестве первого консула один из трех консулов республики — бывший член Директории Сийес предложил Наполеону при разработке новой Конституции проект, согласно которому тот должен был обладать, по существу, лишь представительскими функциями. Первый консул должен был назначить исполнительную власть, которая после этого становилась от него независимой. Этот проект был безоговорочно отвергнут Наполеоном со словами: «Я никогда не буду играть такой смешной роли».

Согласно разработанной и принятой в течение месяца Конституции вся реальная власть в государстве была сконцентрирована в руках первого консула, остальные два консула обладали лишь правом совещательного голоса. Первый консул назначал Сенат, а тот в свою очередь — высшие законодательные органы страны: Законодательный корпус и Трибунат из числа нескольких тысяч кандидатов.

Однако принятием управленческого решения, изданием приказа или повеления не завершается деятельность управленца. Наполеон считал, что издать повеление — это не конец, а лишь начало дела. В системе управления, созданной Наполеоном, обеспечивалось точнейшее исполнение приказов, но в то же время приветствовалась инициатива, проявленная исполнителем, если она способствовала эффективному решению поставленной проблемы.

Наполеон в полной мере использовал механизм обратной связи, возникающей при принятии, реализации и контроле исполнения управленческого решения. Это позволяло ему искусно маневрировать как на поле боя, так и в дипломатии и при решении стратегических задач государственного управления.

В ходе контроля и анализа результатов реализации принятых ранее решений нередко возникала необходимость их корректировки. Причиной этого могла стать также изменившаяся ситуация, в которой принимались решения. В 1806 г. Пруссия, опасаясь будущих завоевательных планов Наполеона, решила вступить в войну с Францией, поставив под ружье

180-тысячную армию. Первые вооруженные стычки пруссаки проиграли, и их армия начала отходить к Берлину. Получив информацию об этом, Наполеон спланировал проведение генерального сражения в районе Веймара 15 октября 1806 г.

Однако неожиданно поступило сообщение, что прусский главнокомандующий Гогенлоэ, не зная, что армия Наполеона находится поблизости, принял решение в ночь на 14 октября остановить свою армию в районе Иены. Проанализировав изменившуюся ситуацию, Наполеон скорректировал принятое ранее решение и дал бой прусской армии 14 октября. С первых же минут не ожидавшая атаки прусская армия понесла тяжелые потери, от которых не смогла во время развернувшегося сражения оправиться. Исход боя был предрешен, прусская армия потерпела жестокое поражение.

Итак, реализацию Наполеоном функции принятия управленческого решения мы рассмотрели выше. Что касается реализации функции планирования (поскольку тип управления, который использовал Наполеон, может быть охарактеризован как стратегическое управление), то и планирование соответствовало используемому типу управления.

При планировании боевых действий или мероприятий государственной важности определялись главные цели, последовательность действий и мероприятий, которые должны быть реализованы, а также пути, по которым следовало двигаться к достижению поставленных целей. Если планировались боевые действия, то планировались маршруты передвижения войск.

Детализация планов осуществлялась в ходе их реализации.

Что касается управленческой функции организации, то ее реализацию можно проследить на примере государственного устройства Франции, введенного Наполеоном. Он закрывал или изменял образованные до него государственные учреждения и создавал новые в соответствии со стратегической целью, которую поставил, — превращение государственного аппарата в орудие, реализующее единую власть. Он сохранил существовавшее деление Франции на департаменты, но при этом отменил местное самоуправление, выборные должности и выборные собрания, устранил суды присяжных. Префекты департаментов назначались. В свою очередь, префекты назначали мэров городов и поселков.

Тем не менее важным элементом системы управления Наполеона были созданные при префектах главные советы, выполнявшие штабные функции — анализ складывающихся управленческих ситуаций и разработку управленческих решений. Созданная Наполеоном система органи-

зации государственного управления просуществовала во Франции довольно долго.

После завоевания Египта в 1798 г. перед Наполеоном встала задача организации государственного устройства на завоеванных территориях. Необходимо было определить отношение к исламу как основной религии местного населения. А самое главное, надо было определить основные организационные принципы выработки, принятия и реализации управленческих решений в создаваемых органах власти.

После завоевания Египта вся реальная власть в городах была отдана в руки французского начальника гарнизона. Однако для анализа управленческих ситуаций и выработки управленческих решений при каждом начальнике гарнизона был создан совещательный «диван», куда были приглашены наиболее именитые и состоятельные местные граждане.

При главнокомандующем также был создан большой совещательный орган, в который вошли не только представители столицы Египта Каира, но и представители провинций. Начальники гарнизонов, осуществлявшие руководство в городах завоеванного Египта, вместе со своими совещательными органами организовывали полицейский порядок на подведомственных территориях с целью охраны частной собственности и торговли.

К исламу наполеоновская армия относилась с полным уважением, мечети и духовенство были объявлены неприкосновенными.

Что касается реализации управленческой функции мотивации, то Наполеон считал, что есть «два рычага, которыми можно двигать людей, — страх и личный интерес». При этом под личным интересом он понимал не только деньги, но и удовлетворение таких качеств человека, как честолюбие и властолюбие. С теми, кто оказывал ему открытое противодействие, Наполеон был жесток. Он считал доброту недостатком правителя. Так, он говорил, что если короля считают добрым, значит, царствование не удалось. Если около какого-нибудь селения или города обнаруживали убитых французских солдат или офицеров, истреблялось все местное население.

Наполеон заботился о каждом солдате своей армии и способствовал служебному росту многих военачальников и государственных деятелей. Его знаменитое высказывание о том, что каждый солдат в своем походном ранце носит маршальский жезл, во многом отражало политику мотивации солдат и служащих к эффективной деятельности, к проявлению инициативы и ответственному выполнению поставленных перед ними задач.

Возвращаясь после неудачной осады крепости Акр в Сирии, французская армия испытывала большие трудности со снабжением. Буквально

по пятам за ней шла чума. Заболевших чумой приходилось оставлять. А других больных и раненых брали с собой. Наполеон велел предоставить лошадям, повозки, экипажи для перевозки раненых.

В момент этого перехода главный заведующий конюшней подошел к Наполеону с вопросом, какую лошадь ему подать. Наполеон пришел в ярость, ударил его хлыстом по лицу и крикнул: «Всем идти пешком! Я первый пойду! Вы что, не знаете приказа? Вон!» За такие поступки солдаты платили Наполеону преданностью и любовью, сохранив светлые воспоминания о нем до конца своих дней.

Что касается управленческой функции контроля, то ее реализации Наполеон придавал особое значение. Проверку исполнения приказа он считал не менее важным делом в государственном управлении, чем принятие управленческого решения и отдача соответствующего приказа. Если обнаруживалось неисполнение принятого решения в той или иной области деятельности, контролируемой министерством, министр обязан был найти виновного.

Особенно необходим был контроль, когда делегировались важные полномочия государственной власти. После прихода к власти 30-летнему генералу, главнокомандующему французскими войсками, ставшему первым консулом республики, необходимо было делегировать часть властных полномочий членам французского правительства. Ключевую роль во французском правительстве играло министерство полиции, которое должно было прежде всего обеспечивать безопасность нового государственного механизма.

В качестве претендента на пост министра полиции Наполеон рассматривал Фуше. Аристократ, вставший на сторону революции и голосовавший за казнь Людовика XVI, Фуше был талантливым сыщиком, шпионом и провокатором, обладавшим блестящими организаторскими способностями. Кроме того, у него имелись большие связи, и он прекрасно знал основных лиц французской республики. Однако известна была и ненадежность Фуше, который, как говорится, по сходной цене мог и отца родного продать.

Тем не менее Наполеон после длительных размышлений назначил на пост министра полиции Фуше, чтобы использовать его блестящие профессиональные данные. Однако, зная ненадежность и продажность своего министра, он предусмотрел достаточно жесткую систему контроля за самим Фуше. Для этой цели Наполеон завел доверенных шпионов. А для того чтобы не пропустить момент, когда Фуше обнаружит приставленных к нему шпионов и захочет их перекупить, он предусмотрел еще одну группу

тайных агентов, обязанностью которых была слежка за шпионами, наблюдавшими за Фуше.

Наполеон брал на себя ответственность за принимаемые им решения. Так, во время боевых действий он нередко оказывался в самых горячих точках, определявших исход сражения.

Следует отметить, что Наполеон придавал большое значение науке и научным достижениям, предваряя то отношение к создателям новых технологий, которое мы видим сегодня. Его знаменитая команда перед началом боя с мамелюками — «Ослов и ученых на середину» — означала лишь, что Наполеон очень высоко ценил ученых и заботился об их жизни, как и о сохранении игравших большую роль при ведении боевых действий в Египте вьючных животных.

Кончил свои дни Наполеон узником на острове Святой Елены. Тем не менее его блестящие военные победы (ведь у его ног лежала поверженная Европа), а также организация государственного управления снискали ему славу великого управленца, в совершенстве владевшего управленческими технологиями и внесшего значительный вклад в сокровищницу управленческой мысли.



Талейран

Князь Талейран-Перигор (Шарль Морис де Талейран-Перигор), герцог Беневентский, кавалер всех французских и почти всех европейских орденов, неоднократно возглавлявший правительство и министерство иностранных дел Франции в период ее наивысшего могущества, один из самых влиятельных людей и самых блистательных управленцев Европы, был сложной личностью, привлекавшей пристальное внимание и своих современников, и последующих поколений. О нем много писали и при его жизни, и после. Но по-настоящему он не понят и сегодня.

Разве можно считать исчерпывающей характеристикой Талейрана высказывания о нем членов Директории: «Никогда не было на свете более изощренного и более опасного существа» (Ребель) или «Талейран именно потому так презирает людей, что он много изучал самого себя... Он меняет принципы, как белье» (Карно). Жорж Санд, которая после посещения построенного Талейраном замка Валенсэ, превосходившего многие королевские дворцы, пишет в своей статье, навеянной его образом: «...этот человек — исключение в природе, он такая редкостная чудовищность, что род человеческий, презирая его, все-таки созерцал его с глупым восхищением». И далее: «Значит, так уж он был необходим, этот сластолюбивый лицемер, если все наши монархи, от гордого завоевателя до ограниченного ханжи, навязывали нам позор и стыд его возвышения».

Его с полным основанием можно назвать управленцем управленцев. При этом он обладал не формальной, а реальной, хотя и невидимой неискушенному глазу, властью. Не властью положения в обществе, а властью более мощного интеллекта, властью более глубокого понимания сложных и кажущихся более простыми ситуаций, властью верно и своевременно принимаемых решений, основанной на абсолютной уверенности в правильности своих действий, казалось бы, вынужденной свыше.

Наполеон высоко ценил умение Талейрана искать и находить решение самых сложных управленческих проблем, не раз возникавших в период их совместной деятельности — как в период своего прихода к власти, так и в тот период, когда у его ног лежала поверженная Европа.

К концу своей жизни он так говорил о Талейране: «Это человек интриг, человек большой безнравственности, но большого ума и, конечно, самый способный из моих министров». Он недооценивал Талейрана, его роль и опасность, которую тот для него представлял. Талейран был единственным человеком, который прекратил сотрудничество с Наполеоном в зените его славы и еще впоследствии неоднократно отказывался от предложений Наполеона возглавить правительство или войти в его состав.

Монархи ведущих стран Европы начала XIX в. пользовались советами Талейрана, обращались к нему за содействием.

Нашей задачей не является этическая оценка деятельности Талейрана. Для нас он интересен прежде всего как один из наиболее значительных управленцев, продемонстрировавший редкостное умение стоять над развитием событий, предугадывать и влиять на их ход, выбирая для себя наиболее выгодную позицию.

Мало кто из государственных деятелей не знал его моральных качеств, ни один человек в мире не мог рассчитывать на его преданность, преданность человека, который «продает тех, кто его покупает», но нуждались в нем все.

Аристократ, он сделал блистательную карьеру при Бурбонах, к 34 годам став епископом и реальным кандидатом в кардиналы. В период после Французской революции 1789 г. он был избран президентом Национального собрания. При Директории он стал министром иностранных дел. Возглавлял он внешнюю политику страны и при Наполеоне, когда она была особо значима. Возвратившиеся из изгнания Бурбоны сделали его председателем совета министров. А Наполеон в период 100 дней снова предлагает Талейрану службу, но тот отказывается. Луи-Филипп, пришедший в 1830 г. на смену вновь свергнутым Бурбонам, согласился занять престол, только посоветовавшись с Талейраном.

Александр I с сентября 1808 г. строил свою политику по отношению к Наполеону, во многом следуя советам Талейрана. Меттерних вел с ним тайные переговоры. Совместно с главой английского правительства Пальмерстоном Талейран решал судьбу Бельгии, отделяющейся от Голландии. Он стал главной фигурой на Венском конгрессе, где решалось устройство мира после четверти века наполеоновских войн, и так блестяще отстаивал интересы поверженной Франции, что при этом она не понесла территориальных потерь.

Таким образом, вполне объективно мы можем констатировать, что профессионализм и управленческий талант Талейрана признаны всеми выдающимися государственными деятелями — его современниками.

Управленческий гений Талейрана вызывает несомненный интерес, а значит, и признание последующих поколений. Давайте и мы со всей серьезностью отнесемся к этому управленческому феномену.

Князь Талейран-Перигор сделал весьма успешную карьеру в церковной иерархии. Духовное звание он принял только потому, что в раннем детстве повредил ногу и охромел. Женщина, которой было доверено его воспитание, уронила его и вовремя не сообщила о полученной им травме. Родители, а он за всю жизнь провел под родительским кровом не более недели, заставили его сделать этот выбор, считая единственно возможным для него способом сделать карьеру, достойную их рода, — принятие церковного сана.

Он входит во взрослую жизнь с устойчивым чувством одиночества, с пониманием, что каждый руководствуется лишь собственным интересом, а положение в обществе зависит от происхождения и собственного умения действовать.

Приходит увлечение женщинами, но и здесь тот же закон — каждый остается, по существу, одиноким. Поэтому женщины впоследствии также становятся одним из используемых им эффективных управленческих ресурсов, еще одним способом достижения цели. Приходит вкус к удовольствиям. А с ним и потребность в деньгах. Но он понимает, что аристократия и дворянство утрачивают свое влияние и все большую роль во французском обществе играют те, кто обладает деньгами. Впоследствии он неоднократно повторял: «Прежде всего — не быть бедным».

Чувство одиночества, недоверия к кому бы то ни было, пылкий ум и понимание роли денег формируют стиль его жизни. Он ведет активную светскую жизнь. Увлечение женщинами также требует денег, которые он, не имея собственного сколько-нибудь значительного капитала, вынужден зарабатывать, в том числе играя на бирже.

Как уже говорилось, к моменту Французской революции 1789 г. Талейран занимал достаточно высокое положение в церковной иерархии, входил в состав Генеральных штатов, которые потом были преобразованы в Национальное собрание. Его связывали достаточно близкие отношения с братом короля графом д'Артуа.

С началом революционного процесса монархия все больше утрачивала свои позиции. Непонимание королем и его ближайшим окружением происходящих в стране процессов и усиливающейся роли третьего сословия, их управленческая беспомощность привели к тому, что они потеряли контроль над ситуацией в стране и в 1789 г. началась революция. В 1792 г. король был свергнут, а затем он и королева Мария-Антуанетта казнены.

К управлению страной пришли другие силы. Многие представители аристократии удалились в эмиграцию. Талейран понимал, что это надолго. Вначале он через графа д'Артуа предложил королю организовать вооруженное сопротивление. Но король, боясь кровопролития, отказался от его предложения активного противостояния революционному процессу. Граф д'Артуа одним из первых покинул Францию, предлагая последовать за ним и Талейрану.

Проанализировав сложившуюся ситуацию и придя к выводу, что власть в стране принадлежит уже не королю, не аристократии, а третьему сословию, набирающей силу буржуазии, Талейран принял решение установить контакт с новой революционной властью страны. Как пишет Талейран в своих мемуарах, он понял, что «должен... позаботиться о себе сам». Он далеко не высокого мнения о пришедших к власти, он их презирает, но в их руках власть. А это единственное, что может представлять для него интерес, поскольку только обладание властью делает доступным многое, практически, все.

Однако как ему, представителю аристократии, пользующемуся к тому же вполне определенной репутацией, установить контакт, к которому он стремится? Используя достаточно щекотливое положение новых властей, осенью 1789 г., когда они нуждались в финансовом обеспечении предстоящего выпуска бумажных денег, Талейран выступил с предложением от имени католической церкви использовать принадлежащий ей земельный фонд. Хотя делать такое предложение его никто не уполномочивал.

Предложение Талейрана позволило решить очень важную и щекотливую проблему. Ведь если применить для этого силу, то будет нарушено право частной собственности, что могло иметь далеко идущие нежелательные последствия для пришедшей к власти буржуазии.

Поэтому поступок Талейрана, хотя отдавать не принадлежащее тебе не так уж сложно, был по достоинству оценен властями революционной Франции, сделал его популярным и в конечном счете привел к избранию в 1790 г. президентом Национального собрания.

Естественно, что такой поступок не мог не вызвать бурной реакции во всей Франции. Церковные деятели и роялисты были возмущены. Следующим шагом на этом пути стало посвящение в сан епископа священников, присягнувших новому устройству церкви, что было запрещено папой римским.

Но решение Талейран уже принял, Рубикон перейден, и он идет по этому пути, сжигая за собой мосты. Папа римский отлучает его от церкви. Впрочем, епископ Отенский легко примирился и с этой потерей. Ведь

духовная стезя была ему навязана, а с тем, что навязано, расставаться не жаль. Его ждет другая дорога.

Здесь проявились важные черты Талейрана как управленца и человека, которые получили развитие во всей его дальнейшей деятельности. Это, во-первых, умение блестяще анализировать сложившуюся ситуацию и делать верные оценки и прогнозы. А самое главное, принимать и блестяще реализовывать верные стратегические и тактические решения. За все время своей почти полувековой управленческой деятельности он практически не допускал стратегических ошибок в достижении тех целей, которые ставил перед собой.

Следует отметить, что Талейран был игроком и в прямом смысле слова. Он не только играл на бирже, и это обеспечивало дополнительную поддержку его бюджету. Но он вел и крупную карточную игру.

В день первой годовщины взятия Бастилии именно он, епископ Отенский, отслужил молебен в центре большой площади, заполненной народом. Он благословил членов Национального собрания и королевской семьи, революционную национальную гвардию и народ.

Но запомнился ему этот день прежде всего тем, что вечером он дважды сорвал банк в игорном доме, что бывает крайне редко, и выиграл крупную сумму. Он был буквально покрыт выигранными банковскими билетами и золотом, даже шляпа его была полна ими. Все эти трофеи он продемонстрировал своей хорошей знакомой графине Лаваль.

Какое-то сверхъестественное умение предугадывать ход событий и находить решение самой трудной проблемы никогда его не покидало. Так, он сумел своевременно понять, что дальнейшее развитие событий в революционной Франции может иметь для него самые неблагоприятные последствия. Он уехал с важным поручением в Англию, где проявил недюжинные дипломатические способности. Ему удалось больше чем на год отсрочить вступление Англии в войну.

Вскоре после его возвращения в 1792 г. пала французская монархия. Ситуация резко обострилась. Талейран собственноручно написал ноту правительству Великобритании, извещающую о низложении французского короля и оправдывающую произошедшее.

Но в это же самое время он начинает готовиться к отъезду. Он обратился к Дантону за паспортом для новой поездки в Англию под благовидным предлогом подготовки соглашения о введении общих мер длины и веса.

На этот раз он покинул Францию на несколько лет. И сделал это очень своевременно, поскольку скоро в революционной Франции стало известно

о его тайных переговорах с королем. И против Талейрана Конвентом выдвинуто обвинение.

И еще одну характерную черту князя Талейрана-Перигора, которая получит развитие в дальнейшем, мы должны отметить. Из всего он старался извлекать пользу для себя. Как говорится, что поделаешь, если мир устроен так, что каждый должен о себе позаботиться сам.

Так, став членом дипломатического комитета Национального собрания, он дал понять испанскому послу, добивавшемуся возобновления договора с Францией, что от него тоже зависит многое. И испанский посол заплатил ему сто тысяч долларов. Это еще только первые робкие шаги будущего великого государственного деятеля, овладевшего в совершенстве искусством получения взяток.

Революционный террор во Франции сменился правлением Директории. За несколько лет, проведенных Талейраном за пределами родины, о его деяниях успели забыть. Да и система ценностей изменилась. Естественно, что, возвратившись во Францию, Талейран стремится занять положение, которое могло бы обеспечить ему власть, а значит, и деньги, и удовольствия, а самое главное — ощущение полноты жизни и вкус крупной политической игры.

На самом деле у возвратившегося после длительного пребывания в Англии, а затем в США Талейрана выбора нет. Точнее, он очевиден. Наиболее естественна для него дорога во власть. Другой равноценной альтернативы, которая в полной мере соответствовала бы его системе ценностей, попросту нет.

Но как решить эту, казалось бы, неразрешимую задачу человеку с его репутацией и наличием недоброжелателей в каждом из лагерей разделенного французского общества?

Талейран, верный своим правилам, обратился за помощью к обладающей большими связями госпоже де Сталь, с которой у него были интимные отношения. И она приложила значительные усилия, чтобы ему помочь. Она семь раз посетила лидера Директории Барраса с просьбой назначить ее друга на пост министра иностранных дел. По всей видимости, достаточно бурная жизнь, которую вел Баррас, обеспечила госпоже де Сталь доступ к этому представителю высшей власти страны. Баррас с недоверием относился к Талейрану, хотя и ценил его дипломатические способности. Мнение о нем двух из пяти членов Директории — Ребеля и Карно — мы приводили выше. Но на восьмой раз упорство госпожи де Сталь было вознаграждено, и Талейран получил пост министра иностранных дел Франции. Впоследствии госпожа де Сталь будет сожалеть о содеянном. А сейчас

Талейран не может скрыть радости и горячо благодарит и ее, и ее нынешнего любовника Бенжамена Констана, принесшего ему столь радостную весть.

Он понимал, что эта должность, помимо значительной роли в формировании внешней политики Франции, при умелом использовании позволяет стать миллионером. И Талейран выпавшую на его долю возможность не упустил.

Но если мы будем рассматривать его деятельность только с этой точки зрения, то сделаем ошибку. Он был умным и дальновидным политиком, дипломатом, управленцем от Бога, его индекс управленческой мысли был исключительно высоким.

Роялисты достаточно много досаждали ему своей ненавистью с момента его заигрываний с революционными силами и третьим сословием, лишившими их власти, к тому же не без их помощи ему пришлось в 1794 г. покинуть Англию и отправиться через океан в США. Поэтому они опасались мести с его стороны. Однако мести не последовало!

Обычно мстят или когда содеянное ударяет неожиданно, со стороны тех, от кого этого не ожидаешь, или тем, кто представляет своими действиями реальную опасность. Для Талейрана ярость и ненависть аристократов не были неожиданностью, он вообще был невысокого мнения о представителях рода человеческого. Да и опасными или хотя бы достойными противниками он их всерьез не считал. Поэтому о какой мести могла идти речь? Тот, кто достоин презрения, не достоин мести.

Талейран внимательно следил за развитием политической ситуации во Франции и понимал, что страна движется к военной диктатуре. Но кто же может взять на себя эту очень непростую роль?

И тут его внимание привлек молодой, но подающий большие надежды генерал Бонапарт. Их объединили ощущение далеко не полностью реализованных потенциальных возможностей и жажда больших свершений. Они одинаково относились к Директории, которая, если быть справедливыми, подняла их на достаточно высокую ступень в обществе.

Как мы помним, во время итальянской кампании в 1797 г. Бонапарт, прошагав всю ночь у своей походной палатки, принял решение, что хватит воевать для Директории, для «этих адвокатов», пора воевать для себя. Аналогичное решение принял и Талейран. Впрочем, для того чтобы это решение принять, ему не потребовались мучительные раздумья. К тому же Директория становилась все более непопулярной.

Верно оценив направление, в котором развивались события во Франции, Талейран вновь встал перед очередным, связанным с немалым риском

выбором. На кого сделать ставку в сложной, запутанной политической игре, чреватой неожиданностями?

Учитывая, с одной стороны, слабость Директории и политическую беспомощность роялистов, а с другой стороны, растущую популярность и гигантский потенциал молодого генерала Бонапарта, успешно командующего одной из армий республики, Талейран делает бесповоротный выбор в пользу молодого Бонапарта. Но как реализовать свои новые политические пристрастия, как реализовать сделанную ставку в политической игре?

Приняв окончательное решение и сделав ставку на молодого генерала и тем самым окончательно определив свою стратегическую линию, Талейран вступил с Бонапартом в переписку. При этом его письма носят неофициальный характер обращения министра к командующему одной из армий республики, а скорее верноподданного к своему монарху.

Отношения между Бонапартом и Талейраном определились сразу. У них разные сферы деятельности. Для Бонапарта — это прежде всего сражения, подготовка к ним и закрепление достигнутых побед, а впоследствии — перекройка карты Европы, создание крупнейшего в мире государства. Для Талейрана — это установление и поддержание отношений, соответствующих новому положению страны, с уже побежденными государствами или странами, которые еще предстоит захватить, отстаивание интересов Франции дипломатическими средствами.

Когда 10 декабря 1797 г. Франция чествовала победоносного генерала, Талейран выступил с речью, полной восхвалений. В то же время эта речь была построена так, чтобы не вызвать преждевременных опасений находящейся еще у власти Директории.

Они вскоре объединили свои усилия, и первым результатом их сотрудничества явился проект покорения Египта. При этом Бонапарт видел в Египте прежде всего военную угрозу английским колониям в Индии, а Талейран — приобретение Францией новой богатой колонии. Талейран отстаивал проект перед Директорией, а Бонапарт с лучшими французскими войсками отправился на север Африки. Их первый совместный проект оказался успешным.

Но дальновидный министр иностранных дел предугадывал и еще один результат реализации этого проекта, скрытый от взгляда непосвященного. С уходом Бонапарта с европейского театра военных действий французские армии терпят там поражение за поражением. Престиж и популярность Директории продолжают падать, что делает все более вероятным то развитие событий, на которое сделал ставку Талейран.

Понимая это, он предпринял все меры, чтобы своевременно дистанцироваться от Директории и ее правительства, падение которых предвидел. Используя незначительный предлог, он подал в отставку. 20 июля отставка Талейрана была принята.

А всего три месяца спустя в Париж неожиданно для Директории прибыл генерал Бонапарт, которого народ встретил с ликованием. После возвращения Бонапарта Директория просуществовала всего 23 дня. Эти дни были полны для Талейрана значительных усилий и интриг. Он расчищал путь будущему императору Франции.

В самый день переворота, приведшего Бонапарта к власти во Франции, на долю Талейрана выпала ответственная миссия — добиться добровольного отказа от власти Барраса, для чего Бонапарт вручил Талейрану значительную сумму денег.

Но придя со столь щекотливым предложением к лидеру Директории, Талейран встретил полную готовность со стороны последнего к сложению своих полномочий. Это произвело на Талейрана столь сильное впечатление, что он просто «забыл» передать Баррасу предназначенную для него сумму. Так, по существу, безболезненно решился вопрос о переходе Франции от республиканской формы правления к военной диктатуре.

Началась новая, пожалуй, одна из самых ярких страниц государственной деятельности Талейрана. Естественно, что пост министра иностранных дел в формируемом правительстве Бонапарт предложил ему.

Назначение позволило Талейрану с новыми силами приняться за формирование внешней политики страны. Это была ответственная и важная для судеб Франции задача. Победы, завоеванные военным гением Наполеона Бонапарта, должны быть закреплены блестящей дипломатией и внешней политикой. Ведь известно, что можно добиться блестящих побед на поле боя, но не получить никаких или минимальных преимуществ при последующих переговорах и заключении мира. Иногда победы могут иметь и отрицательные последствия, если становятся причиной консолидации сил противника, побуждающей его к решительным действиям, и предвестником, а то и причиной последующих поражений.

Однако управленческий профессионализм и гений Талейрана под стать военному гению Наполеона. Как мы уже убеждались не раз, он обладал исключительными аналитическими способностями. Умение Талейрана верно прогнозировать ход событий, понимать пружины, приводящие его в движение, оказало значительную услугу Франции. Его тонкое понимание сути высокой дипломатической игры, когда судьбы государств и на-

родов зависят от того, как будут выстроены отношения между их лидерами, способными успешно или не очень отстаивать их интересы, оказалось незаменимым.

Но при этом он остался верным своим принципам, которые многие его современники воспринимали как полное отсутствие принципов. А принципы его таковы, что ни на кого, кроме себя, в этой жизни полагаться нельзя. Вспомним известное стихотворение Гейне: «Не обнять мне его никак, потому что я сам — этот добряк». И весь жизненный опыт Талейрана только подтверждает справедливость этого.

Есть поговорка, что мир не без добрых людей. Но одно дело, когда на помощь приходят человеку, оказавшемуся в беде, и совсем другое — когда ставка делается на крупную, связанную с риском политическую игру, в которой мало кто может увидеть собственный интерес, а подчас и просто правильно понять ее. О реальной помощи или поддержке говорить не приходится, разве что кто-то надеется удовлетворить собственные интересы. Можно говорить лишь о помощи или поддержке, имеющей конъюнктурный характер. Во всяком случае, Талейрану приходилось сталкиваться именно с такими ситуациями. Его отношения с другими людьми — в лучшем случае союз, длящийся до тех пор, пока интересы совпадают.

Отношения Талейрана с Наполеоном носили характер такого обоюдного выгодного союза, и он существовал до тех пор, пока был выгоден обоим его участникам. Талейран видел гигантский потенциал Наполеона, но не разделял его грандиозных планов завоевания мира, которые считал нереальными. Первое время Талейран увлечен молодым генералом, что для человека со столь трезвым отношением к жизни и откровенным цинизмом несколько удивительно и может объясняться только восхищением военным гением Наполеона, колоссальными потенциальными возможностями молодого генерала, которые, возможно, он первым из современников сумел разглядеть.

Да, Наполеон Бонапарт и Талейран общими усилиями добились прихода к власти Наполеона. Да, они вместе успешно реализовали первые совместные проекты. Первые восемь лет после прихода Наполеона к власти, как считают очевидцы, между ними царило полное единодушие и взаимопонимание. Многие важные решения, касающиеся внешней политики, Наполеон, основное внимание которого было сосредоточено на военной деятельности, в этот период и гораздо позднее принимал на основании доклада и подготовленного решения своего министра. А ведь решение любого вопроса во многом зависит от того, как он подан и освещен.

Но, как показало будущее, взаимопонимание и взаимная поддержка между двумя столь значительными фигурами мировой истории просуществовали сравнительно недолго. Их пути их начали медленно, но верно расходиться. Каждый шел своей собственной дорогой. Ни их системы ценностей, ни стратегические линии, ни способы принятия и подготовки управленческих решений, ни роль в истории не совпадали.

А раз так, то между ними все больше устанавливались отношения формального подчинения, все больше отдаляющиеся от наиболее продуктивной формы сотрудничества и взаимодействия — отношения взаимопонимания и взаимной поддержки.

Как уже говорилось выше, Наполеон высоко ценил профессиональные способности своего министра иностранных дел. Но, окрыленный собственными победами и величием, он начал считать его «своим министром» наряду с другими министрами своего правительства, что по эффективности взаимодействия на порядок ниже, чем единомышленник или соратник в общем для них деле.

Как более опытный политический деятель и управленец, Талейран раньше, чем Наполеон, почувствовал, что союз между ними утрачивает былое содержание и смысл. Он не только более тонко, глубоко, но и более реально понимал истинный ход событий. Так, в частности, он считал грубейшей ошибкой завоевание Наполеоном Испании и Португалии, так как оба монарха и без того трепетали перед ним и ловили каждое его слово. Но эта победа, по мнению Талейрана, была из числа тех, которые приносят больше вреда, чем пользы.

Действительно, именно отчаянное сопротивление испанского народа, начавшееся вскоре после завоевания Испании, стало первым серьезным очагом сопротивления непобедимой французской армии, которое Наполеону так и не удалось до конца сломить! Отчаянное сопротивление испанцев начинало вселять надежду в другие поработанные Наполеоном народы и государства.

Всего этого можно было избежать, посчитайся Наполеон с мнением своего министра и в этом очень важном для будущего Французской империи вопросе. Талейрану ничего не оставалось, кроме как подчиниться и принять решения Наполеона к исполнению. Но, принимая на себя роль только исполнителя, а не участника, разделяющего взгляды Наполеона, Талейран снимает с себя тем самым ответственность за происходящее. Он опять возвратился к своим прежним принципам — заботе в первую очередь о собственных интересах и попыткам придать развитию событий тот ход, который он считал наиболее благоприятным и для Франции, и для себя лично.

В большей степени и более правильно анализируя развитие событий на исторической сцене, Талейран понимал, что путь непрекращающихся завоеваний ведет в никуда, стремление подчинить весь мир своей воле нереально. А если достижение поставленных Наполеоном целей и возможно, то совсем иным путем — сочетанием военных и тонких, глубоко продуманных управленческих решений, которые могут обеспечить устойчивость гигантской империи, создаваемой путем военных завоеваний. Отметим, что понимание этого пришло к Талейрану в тот момент, когда Наполеон находился в зените славы, когда у его ног была поверженная Европа, когда весь мир трепетал при одном упоминании его имени.

Талейран первым отказался от дальнейшего взаимодействия, не ставя в известность об этом своего, теперь уже бывшего, союзника. Впрочем, разве обязательно говорить о столь очевидных вещах? Ведь заставить верить в правильность принимаемых решений человека, который понимает их неэффективность, невозможно.

Между Наполеоном и Талейраном не сложились отношения единой команды. Ведь если бы это произошло, судьбы Франции и человечества могли сложиться иначе. Но, видимо, каждый из них был слишком яркой индивидуальностью, чтобы действовать единой командой, звездой первой величины на небосклоне истории человечества.

Но основная, если можно так выразиться, вина за то, что командное взаимодействие не состоялось, лежит на Наполеоне. Считайся он больше с мнением, а самое главное, прими стратегическую линию своего министра — и их сотрудничество могло бы стать более эффективным. Но Наполеон был слишком упоен собственными победами и собственным величием, чтобы это стало возможным. А может быть, в этом случае он утратил бы в какой-то степени позиции лидера национального и общечеловеческого масштаба, которые ему безоговорочно принадлежали?

Что было бы более верным? Увы, проведенный позднее анализ не в состоянии повлиять на события, которые уже произошли.

Существуют различные точки зрения по обсуждаемому нами вопросу. Но, может, именно конец этого союза двух великих исторических личностей, двух великих управленцев — одна из причин краха гигантской, но оказавшейся неустойчивой империи.

Талейран, глядя на многое изнутри разрастающейся на глазах империи Наполеона, скорее всего, единственный из его современников осознал уже к 1807 г., что ноги у этого колосса глиняные. Талейран понимал, что дальнейшее стремление победоносного, пока еще находящегося в ореоле славы императора к завоеванию мира чревато крахом.

Задумываясь об интересах Франции, он предвидел тяжелые последствия для своей страны, которых не избежать, когда этот крах наступит. Такое развитие событий не сулило ничего хорошего и ему лично.

Более глубокое понимание хода событий и их последующего развития уже начиная с 1807 г. ставит перед Талейраном проблему, решение которой может сказаться на дальнейших судьбах человечества. Он понимает, что положение в мире и расстановка сил претерпевают значительные изменения.

Если задуматься о судьбе Франции, то как предотвратить потери, которые возможны после краха империи Наполеона? Если задуматься о собственной судьбе, то сложность ситуации тоже понятна.

Талейран мучительно искал верное решение. Какие мотивы, интересы — страны или личные — оказались для него более весомыми, сегодня сказать трудно. Но Талейран сделал новые ставки в политической игре. На кону, с одной стороны, будущее Франции, его участие в процессе управления, влияющем на судьбы мира, его собственная роль в мировой истории. А с другой стороны — собственная жизнь. Ведь если он оступится на этом пути, который становится смертельно опасным, если он допустит малейшую оплошность, ему не сносить головы.

И Талейран в очередной раз изменял стратегию, демонстрируя тем самым совершенное владение технологиями стратегического управления. С позиций союзника, а в дальнейшем человека, поддерживающего действия Наполеона, он перешел на позиции противодействия покорителю Европы.

10 августа 1807 г., сразу после заключения Тильзитского мира, когда вся континентальная Европа была повержена, русские армии разбиты и Александр I вынужден заключить союз с Наполеоном, совершенно неожиданно для всех Талейран подал в отставку. Тем самым он отделил себя от политики, проводимой Наполеоном.

Эту опасность Наполеон не осознал. Объясняя причины произошедшего, Наполеон говорил: «Это талантливый человек, но с ним ничего нельзя сделать иначе, как платя ему деньги. Король баварский и король вюртембергский приносили мне столько жалоб на его алчность, что я отнял у него портфель». Но разве и раньше Талейран этого не делал, причем в значительно больших размерах и в гораздо более значимых ситуациях, о чем не мог не знать Наполеон?

Все дело в том, что на этот раз Талейрану нужен был повод для ухода в отставку. Сам Талейран всегда считал, что самый лучший способ снять вопрос — сделать так, чтобы он не возникал. Однако на этот раз в планы Талейрана входило, чтобы вопрос возник.

Наполеон не мог не понимать, что отставка вызвана несовпадением их взглядов на решение принципиальных вопросов мировой политики и является со стороны Талейрана вынужденной уступкой решениям, принимаемым победоносным императором. Наполеон ценил его блестящий талант управленца и оказанные им услуги, осыпал почестями уходящего министра, назначив его великим вице-электором с титулом «высочество», как у принцев императорской фамилии. Эта должность дала Талейрану годовой оклад в 300 тыс. франков золотом без исполнения каких-либо обязанностей, за исключением почетной обязанности стоять сбоку от императорского трона.

Однако Наполеон по-прежнему нуждался в нем, в его умении находить выход из самых сложных управленческих ситуаций. На очень важную для Наполеона встречу с российским императором Александром I, состоявшуюся в Эрфурте в сентябре 1808 г., он взял с собой Талейрана, хотя тот давно уже не был министром иностранных дел.

Очередной Рубикон Талейран перешел в Эрфурте.

Французский император, в свите которого немало королей и монархов, вокруг которого прославленная императорская гвардия, и российский император, вынужденный подчинять свою политику требованиям французского «коллеги», ежедневно посещали смотры и парады, вели сложные переговоры.

И тут произошло событие, которого Александр I никак не мог ожидать. В один из вечеров в гостиную княгини Тур-и-Таксис пришел Талейран и сказал российскому царю: «Вы должны спасти Европу, а вы в этом успеете, только если будете сопротивляться Наполеону».

Наполеон же полностью доверял Талейрану, советуясь с ним по важнейшим пунктам внешней политики. Он даже поверял ему свои планы развода с Жозефиной и женитьбы на одной из сестер российского императора.

Утром Талейран по заданию Наполеона составил и сделал окончательную редакцию проекта конвенции между Францией и Россией, а вечером категорически посоветовал Александру ее не подписывать, не добившись предварительно исключения из нее определенных пунктов.

Талейран пошел на прямую измену Наполеону, но, как он считал, отнюдь не Франции. Стоило информации об этом дойти до Наполеона — и Талейрану не сносить головы. Но расчет Талейрана, как всегда, безошибочно точен. Он начал новую политическую игру. Но на этот раз уже против Наполеона, своего монарха и бывшего союзника.

Ставки в новой большой политической игре Талейрана исключительно высоки. Не менее высока и степень риска. Но это только придавало

остроту и делало более захватывающей игру. Он не боялся опасности и смело шел ей навстречу.

Талейран вел двойную игру. С одной стороны, он не прерывал отношений с Наполеоном. С другой стороны, он продолжал тайную переписку с Александром I и Меттернихом, направляя в нужное русло их политику.

Наполеон, будучи не в состоянии добиться от Талейрана полноценного сотрудничества и получив известие о том, что Талейран открыто критикует его политику в Испании и о чем-то подозрительно перешептывается с Фуше, 28 января 1809 г. буквально с кулаками набросился на Талейрана: «Вы вор, мерзавец, бесчестный человек! Вы не верите в Бога, вы всю жизнь нарушали все ваши обязанности, вы всех обманывали, всех предавали, для вас нет ничего святого».

Безусловно, это отнюдь не было со стороны Наполеона проявлением управленческой или даже просто человеческой мудрости. Это было проявлением управленческого бессилия, поскольку за этой некрасивой публичной сценой ровно ничего не последовало.

И в дальнейшем Наполеон не раз еще обращался к своему бывшему министру, предлагая, а подчас и навязывая более тесное сотрудничество. Вспомним, что такое предложение от Наполеона поступило Талейрану даже в 1815 г., в период его 100-дневного царствования.

Присутствовавшие при упомянутой выше сцене сановники трепетали. Спокойным оставался лишь один Талейран, сохраняя полнейшую безмятежность, поскольку понимал, что достоверной информацией о его деяниях Наполеон не располагает.

Такие сцены повторялись и впоследствии. Во время одной из них Наполеон прямо угрожал Талейрану: «Берегитесь: ничего нельзя выиграть, борясь против моего могущества. Я объявляю вам, что если бы я опасно заболел, то вы умерли бы до меня».

Но оказывается, борясь против могущества Наполеона, выиграть можно было. И Талейран это доказал, а дальнейшие события только подтвердили его правоту.

Когда в период последних 100 дней своего правления Наполеон спешил на выручку осажденному Парижу, именно Талейран убедил колебавшегося маршала Мармона не сражаться с войсками союзников и сдать Париж, что означало окончательное падение Наполеона.

Естественно, что такие действия Талейрана подготовили благоприятную почву для его сближения с находившимися в эмиграции и ждавшими своего часа представителями свергнутой революцией французской монархии. Несмотря на то что у короля в изгнании Людовика XVIII и его

окружения было более чем достаточно оснований ненавидеть Талейрана, они, не задумываясь, пошли на сближение с ним.

Поэтому, когда буквально на штыках союзников возвратились Бурбоны, а во Франции восстановился монархический строй, именно Талейран возглавил новое правительство, сохранив портфель министра иностранных дел.

Правота предвидений и опасений Талейрана полностью подтвердилась во время Венского конгресса, на котором решались судьбы мира в период, наступивший после четверти века победоносных войн Наполеона. В том числе и судьбы поверженной и обессиленной Франции.

Работа Венского конгресса началась осенью 1814 г. Против беспомощной Франции, не способной самостоятельно отстаивать свои позиции, что убедительно показали 100 дней правления Наполеона, были ранее поверженные ею страны, прежде трепетавшие перед ней монархи, вынужденные жить по установленным французами законам.

И если военное поражение Наполеона служило компенсацией за былые поражения, то моральное унижение властителей Европы (а французский императорнисколько не щадил их самолюбие), также требовало удовлетворения. А к их унижению во многом был причастен и наполеоновский министр иностранных дел.

Вот такими были условия, в которых Талейран, представлявший на конгрессе интересы Франции, начал свою работу в Вене, также немало претерпевшей от недавних завоевателей. Положение не могла не усугублять далекая от идеальной репутация князя, которого многие участники конгресса называли, правда за глаза, самой большой канальей столетия.

Приехав в Вену, Талейран понял, что Франции противостоят союзники, у которых за долгие годы, включая годы наполеоновских войн, накопились самые разнообразные претензии, в том числе территориальные. В начале работы конгресса Талейран оказался один против всех.

И здесь во всей полноте проявился управленческий гений Талейрана, сумевшего не только верно проанализировать и оценить возникавшие в процессе работы конгресса проблемы, но и выбрать верную стратегическую линию и отыскать подчас единственно возможные варианты благоприятных для Франции решений. А самое главное, используя все имеющиеся в его распоряжении управленческие ресурсы, добиваться реализации вносимых им предложений.

Талейран держал себя на конгрессе так, будто он представляет не поверженную в войне страну, а страну-победителя, пытаясь спасти безнадежно проигранную Наполеоном и Бурбонами партию. Его неожиданная

позиция заставила раздраженного Александра I в сердцах воскликнуть: «Талейран тут разыгрывает министра Людовика XIV».

Используя свой гигантский опыт дипломатического маневрирования и интриг, ему удалось расколоть ряды противостоящих ему союзников! Его блестящим достижением было заключение тайного договора с Англией и Австрией для противодействия двум другим великим державам — России и Пруссии. Это значительно усилило позиции Франции на конгрессе, позволило вернуть ей достойное место среди великих держав. Более того, коалиция, в которую благодаря усилиям Талейрана Франция вошла совместно с Англией и Австрией, имела перевес над двумя другими великими странами — Россией и Пруссией.

В ходе работы конгресса Талейран выдвинул принцип «легитимизма», на основе которого должно было быть построено послевоенное международное право. По словам Талейрана, необходимо следовать принципам, а «принципы не входят в сделки».

В устах Талейрана, который в свое время был на стороне революционных сил, свергнувших монархический строй во Франции, это звучало кощунственно. Но именно этот выдвинутый Талейраном принцип «легитимизма» позволил Франции сохранить все территории, которыми она обладала до начала революционных войн.

Более того, когда на конгрессе встал вопрос о присоединении к Пруссии владений саксонского короля — бывшего союзника Наполеона, Талейрану удалось не допустить этого, поскольку, с его точки зрения, это могло повлечь за собой неоправданное усиление Пруссии.

Деятельность Талейрана на Венском конгрессе — пример блестящего управленческого успеха в сложных и очень неблагоприятных условиях. Она оказалась без преувеличения спасительной для Франции.

Безусловно, Талейран был сложной личностью. В своих действиях он руководствовался прежде всего логикой развития событий, в которых принимал участие, подчас понятной только ему.

Он всегда был нацелен на результат. Он был воистину эффективным управленцем, поскольку в конечном итоге всегда достигал поставленных целей, всегда добивался успеха. И когда надо было выбирать, какие решения принимать — ведущие к достижению поставленных целей или к соблюдению принципов морали или этики — он безоговорочно выбирал первые.

Как мы уже говорили, Талейран с первых шагов своей деятельности придерживался принципа «позаботься прежде всего о себе, поскольку никто другой о тебе не позаботится». Он был «одиноким волком», привык-

шим надеяться только на себя, не верившим в альтруизм тех, кто по тем или иным причинам оказывался рядом с ним. Исходя из этого, он строил свои отношения со всеми, с кем его пути пересекались. Когда он был заинтересован в чем-либо, то для достижения цели соглашался на все: просить, платить, даже унижаться. Но когда были заинтересованы в нем — а в нем на протяжении его длительной деятельности были заинтересованы в силу занимаемого им положения многие — требовал по отношению к себе того же.

Когда Талейран впервые занял должность министра иностранных дел, то сразу понял те выгоды, которые она ему сулит. В восторге от полученного назначения он воскликнул: «Место за нами! Нужно составить на нем громадное состояние, громадное состояние, громадное состояние, громадное состояние!» Открывающиеся перед ним возможности заставили его единственный раз в жизни отказаться от принципа, которого он придерживался: «Язык дан человеку затем, чтобы скрывать свои мысли».

И он немедленно приступил к реализации этих возможностей.

Исполняя обязанности министра иностранных дел в правительстве Наполеона и будучи в состоянии оказывать влияние на судьбы народов, государств и их монархов, Талейран не отказывал себе в праве использовать свое положение и в личных целях. Причем придерживался этого он и в дальнейшей деятельности.

Да, Талейран не скрывал своего, как мы сегодня говорим, взяточничества, которое он осуществлял в «особо крупных размерах». В терминологии Талейрана это называлось «сладеньким».

Но справедливости ради мы должны отметить, что он никогда при этом не действовал в ущерб государственным интересам. Он брал деньги, как правило, за содействие тому, что и так должно произойти, за то, что не противоречит государственным интересам, за принятие и реализацию тех решений, которые и так должны быть приняты. Высокое положение и действительно существующие возможности заставляли платить ему за содействие высоких должностных лиц, монархов, государства.

Так, едва начав свою деятельность на ниве внешней политики, будучи еще министром иностранных дел в правительстве Директории, да и в дальнейшем Талейран брал взятки с Пруссии и Испании, Португалии и США, Персии и Турции, со всех, кто зависел от Франции или нуждался в ее содействии.

Взятки он брал огромные, как бы стараясь не обидеть взяткодателя невысокой запрашиваемой суммой. Так, с Пруссии он берет 300 тыс. ливров золотом, с Неаполитанского королевства — полмиллиона франков,

с Австрии по случаю Кампо-Формийского мира — миллион, с Испании за дружеское расположение — миллион. Только в период 1797–1799 гг. он получил свыше 13 млн франков золотом.

Это же, только в существенно больших размерах, мы наблюдаем и в последующие периоды его деятельности. Когда Наполеон собирался вывезти лучшие картины из Дрезденской картинной галереи, Талейран посоветовал Наполеону не обижать саксонского монарха, которому он только что пожаловал титул короля. Эта услуга Талейрана стоила миллион франков золотом. Услуги Талейрана Александру I также обходились недешево.

Во время Венского конгресса Франция была заинтересована в том, чтобы владения саксонского короля не достались Пруссии, и Талейран этого добился. Но ничто не помешало ему при этом получить 5 миллионов от саксонского короля, который еще больше был заинтересован в сохранении собственных владений.

Впрочем, надо отдать Талейрану должное. Когда ему не удалось осуществить обещанное полякам, он возвратил им полученные заранее 4 миллиона.

Благодаря подобной активной деятельности Талейран стал одним из самых богатых людей своего времени. Построенный им в Валенсе дворец превосходил своей красотой и богатством дворцы многих монархов Европы.

Казалось бы, человеку со взглядами Талейрана пиар не нужен. Но это только при поверхностном взгляде на эту неординарную личность. А взглянув глубже, мы понимаем, что пиар необходим ему еще в большей степени, чем кому бы то ни было. Ведь пользоваться такой репутацией и убеждать человека довериться ему или хотя бы выглядеть достойно в его глазах чрезвычайно трудно.

Вот здесь искусство пиара, которому Талейран придавал исключительно большое значение как эффективному способу воздействия на мнение людей, в поддержке или доверии которых он заинтересован, оказывает неоценимую услугу. Вспомним один из основных принципов Талейрана: «Язык дан человеку затем, чтобы скрывать свои мысли».

Любой опытный управленец понимает, что истина неоднозначна и в представлении или изложении разных людей может выглядеть совершенно по-разному.

Действительно, во-первых, объективной истиной является то, что произошло на самом деле. Во-вторых, отражение того, что произошло, в восприятии очевидца событий также является истиной, но уже субъек-

тивной. В-третьих, изложение произошедших событий, если воспринимающий эту информацию доверяет сообщавшему ее, также в определенном смысле является истиной. И наконец, в-четвертых, сообщенная истина определенным образом, характерным для воспринимающего ее, отражается в его сознании.

Уже между первыми двумя видами истины возможны расхождения, и весьма значительные, поскольку одно и то же событие разными людьми может восприниматься по-разному. И даже просто отражение того, что произошло, в сознании человека далеко не всегда полностью совпадает с тем, что произошло в действительности.

А остальные виды истины, а вернее ее освещение и понимание, могут отличаться от того, что произошло на самом деле, еще больше.

Как же такому виртуозу в области работы с информацией, а точнее манипулирования информацией, каким был Талейран, не использовать эти различия в представлении истины? И Талейран использовал их блестяще. Они стали для него еще одним мощным управленческим ресурсом, активно применяемым на практике.

Стиль управления, да и стиль жизни Талейрана создавали определенные трудности, связанные с восприятием и отношением к его деятельности как отдельных людей, так и различных слоев французского общества.

Особенно непростые отношения у Талейрана складывались с прессой. Его способы решения принципиально важных вопросов одобряли далеко не все. И в прессе это находило, безусловно, свое отражение. Так, газета *Le Nain Jaune*, характеризую его моральные качества, писала: «Князь Талейран оттого так богат, что он всегда продавал того, кто его покупал». И она была далеко не одинока в высказываниях подобного рода. Появлялись многочисленные карикатуры и листовки с перечислением измен Талейрана. Поэтому не удивительно, что он не был сторонником свободы печати. Больше всего его устраивал режим работы прессы при Наполеоне, когда не разрешалось писать ничего плохого даже о поварах и лакеях особ такого ранга, как Талейран.

Но решение многих важных проблем требовало надлежащего, с его точки зрения, освещения произошедших или происходящих событий.

Как известно, Талейран был одним из инициаторов казни в 1804 г. герцога Энгиенского, сына принца Конде. Именно Талейран приписал герцогу Энгиенскому роль заговорщика, покушающегося на жизнь первого консула, которым в то время был Наполеон. На самом деле несчастный герцог ни о чем подобном не помышлял. Но именно такая информация была представлена Наполеону вместе с советом, как насильно вывезти герцога

из Бадена, не принадлежащего Франции. Вывезенного герцога Энгийенского немедленно судили военным судом и, несмотря на отсутствие улик, расстреляли. На Талейрана посыпались награды за проявленную бдительность, в том числе командорская лента Почетного легиона.

Когда в 1818 г. в Париж переселился принц Конде, отец расстрелянного герцога, Талейран, состоявший в тот момент великим камергером при Людовике XVIII, оказался, мягко говоря, в неловком положении. Ему предстояла тягостная встреча с принцем Конде, родственником короля и отцом расстрелянного во многом по его инициативе герцога Энгийенского.

Прошлое изменить не в наших силах. Но представить его по-иному очень даже можно. Для этого Талейран познакомился с близкой принцу Конде дамой и раскрыл ей никому неизвестную дотоле тайну о том, как он, князь Талейран-Перигор, ценой собственной жизни пытался спасти герцога Энгийенского. Он якобы с огромным риском для себя послал герцогу тайное письмо с предупреждением о грозящей опасности и советом немедленно спастись. Но, к большому сожалению Талейрана, герцог не внял его совету.

Старый принц Конде поверил Талейрану и поблагодарил его за самоотверженный поступок. Талейран скромно, но с достоинством благодарность принял.

В 1814 г., когда бои шли уже под стенами Парижа, императрица с наследником Наполеона покинула Париж. Всем сановникам предписано было следовать за ней. Талейран в затруднении. Если он откажется следовать за императрицей, а Наполеон возвратится в Париж, то ему это может очень дорого обойтись. В то же время, если в Париж войдут союзники и вместе с ними Бурбоны, тогда ему, в соответствии с планами его политической игры, необходимо быть в Париже. Сложилось очень непростое для Талейрана, связанное с большим риском положение, при котором каждый из двух возможных альтернативных вариантов решения чреват в случае неверно сделанного выбора тяжелыми потерями.

Талейран нашел воистину гениальный выход из сложившегося положения, в котором оказался в связи с отъездом из Парижа императрицы. Он принял решение уехать и одновременно не уезжать.

Для этого он вместе со своей очень хорошей знакомой госпожой Ремюза отправился к префекту полиции Паскье и договорился о том, чтобы при выезде из Парижа его задержала национальная гвардия и не разрешила покинуть Париж. Впрочем, в целях безопасности, с префектом говорила госпожа Ремюза, а Талейран ограничивался междометиями,

подтверждающими его позицию, от которых при необходимости можно легко откеститься.

И, действительно, экипаж с Талейраном, выполняющим свой верно-подданический долг перед Наполеоном, по досадному недоразумению на глазах у всех остановила национальная гвардия, о чем возмущенный Талейран тут же отправил рапорт великому канцлеру империи Камбасересу.

Обезопасив себя на случай возвращения Наполеона, он с головой погрузился в подготовку к реставрации Бурбонов, на которых в этот раз сделал ставку. Последовавшая вскоре сдача без боя Парижа армией маршала Мармона — плод его активной деятельности.

Однако рассмотренными выше управленческими ситуациями и приемами арсенал воздействия Талейрана на мнение как отдельных людей, так и общества в целом далеко не исчерпывается. Он очень разнообразен. К нему, в частности, можно отнести и мемуары, в которых Талейран в выгодном свете представляет свою позицию и свои действия в наиболее значимые моменты. Это его обращение к потомкам в надежде, что он будет правильно понят ими. В завещании он оговаривает, что подготовленные им мемуары могут быть опубликованы только по прошествии тридцати лет со дня его смерти. Любопытно, что в них роман Лакло «Опасные связи» он называет безнравственным, а герцога Орлеанского обвиняет в распущенности.

Еще долгое время, вплоть до 1834 г., т. е. до того момента, когда Талейран буквально упросил Луи-Филиппа дать ему отставку, он принимал активное участие в политической жизни Франции, оказывая на нее определяющее влияние.

Наступило время, когда имя Талейрана значило для судеб Франции больше, чем любая должность в государстве, и даже больше, чем императорский титул. Дополнительным подтверждением этого является ответ «короля баррикад» Луи-Филиппа предложившим ему императорский престол депутатам: он может принять это решение, лишь посоветовавшись с Талейраном. И Талейран дает Луи-Филиппу «добро».

Обращаясь к вождю французской буржуазии Гьеру, будущее могущество которого он верно предсказал, Талейран говорил: «... я всегда был человеком, наиболее в моральном отношении дискредитированным, какой только существовал в Европе за последние сорок лет, и что, однако, я был всемогущим у власти либо накануне возвращения к власти».

Любопытно в этой связи высказывание Виктора Гюго, в котором содержится оценка жизненного пути Талейрана и его вклада за время его долгой жизни в политическую жизнь Франции: «Он говорил о себе самом,

что он — великий поэт и что он создал трилогию из трех династий: первый акт — империя Бонапарта, второй акт — дом Бурбонов, третий акт — Орлеанский дом». И это правда, поскольку роль Талейрана и в становлении, и в политической деятельности этих династий французских монархов первой половины XIX в. исключительно велика.

Такое под силу только действительно великому управленцу, каким, несомненно, был Талейран. Вряд ли кто еще за всю историю человечества, формально не обладая высшей властью, мог поставить себе в заслугу столь значительное воздействие на политику страны и мира, выступив в роли реального управленца управленцев.

Талейрана можно отнести к самым эффективным управленцам в истории человечества, поскольку он как никто другой в любой самой сложной управленческой ситуации умел найти подчас единственно верное управленческое решение. И реализованные им решения всегда давали тот результат, к которому он стремился, обеспечивали достижение той цели, которую он перед собой ставил.

После его смерти появилось ставшее широко известным высказывание: «Неужели князь Талейран умер? Любопытно узнать, зачем ему это теперь понадобилось!» Это было прямым признанием того, что все задуманное Талейраном осуществлялось, все предсказанное им сбывалось, а достигнутое всегда давало тот результат, на который он рассчитывал.

Разве может быть более высокая оценка деятельности управленца?

Отто фон Бисмарк



Можно ли отнести управленца к великим, мы определяем по таким критериям, как:

- обладание реальной властью;
- индекс управленческой мысли, характеризующий подготавливаемые, принимаемые и реализуемые им решения;
- результаты, а точнее сказать, свершения, которых ему удалось добиться в своей управленческой деятельности.

Все эти черты мы находим у Бисмарка, которого с полным основанием можно отнести к наиболее влиятельным политическим деятелям второй половины XIX в.

Пруссия, а затем объединенная Германия, созданию мощи, процветанию, росту политического влияния которой была посвящена деятельность Бисмарка, достигла благодаря его усилиям положения ведущей державы, определяющей мировую политику второй половины XIX в.

Родился будущий «железный канцлер» в семье прусских землевладельцев-юнкеров, принадлежавшей старинному дворянскому роду, что во многом определило его жизненное и политическое кредо. Он был ревностным блюстителем интересов своего класса, некоторые называли его величайшим из всех юнкеров.

С юности он отличался независимым, неукротимым характером, был экстравагантным и эксцентричным, принял участие в 28 дуэлях и, будучи даже главой прусского правительства, во время очередной конфликтной ситуации вызвал на дуэль депутата ландтага Вирхова, которую, к счастью, удалось замять.

Эта же неукротимая энергия, умение подчинить своей воле других, даже весьма влиятельных государственных деятелей, начиная с короля, умение направить в нужное русло сложные политические процессы были характерны для него на протяжении всей его неординарной деятельности.

Будучи современником революционных событий 1848 г., он занял ярко выраженную реакционную позицию, стремясь побудить короля и его генералов использовать военную силу для подавления восстания. Но к советам молодого и агрессивно настроенного юнкера не прислушались. Однако с этого момента началось увлечение Бисмарка политикой.

Он стал депутатом созванного 2 апреля 1848 г. Соединенного ландтага. 23 июня ему удалось получить аудиенцию у Фридриха Вильгельма IV, во время которой он упрекнул короля в том, что тот вывел войска из восставшего Берлина. Бисмарк постепенно становится заметной фигурой на прусском политическом небосклоне.

Он сблизился с ведущими политиками страны, принадлежавшими к консервативному лагерю. При формировании нового прусского правительства во главе с графом Бранденбургом он был включен в список кандидатов на министерскую должность.

Однако король отвел его кандидатуру, написав на полях: «Может быть использован лишь при неограниченном господстве штыка». Действительно, тогдашние политические взгляды Бисмарка вполне характеризуют следующие строки, популярные среди его единомышленников: «Против демократов помогут лишь солдаты».

Революционные события 1848 г. в Пруссии закончились тем, что король в конце концов согласился с доводами противостоявших революции сил. В ноябре генерал Врангель ввел в Берлин несколько десятков тысяч солдат, немного позднее было объявлено осадное положение, запрещены собрания и митинги, гражданское ополчение разоружено. Таков финал событий, приведших в политику будущего «железного канцлера».

Первым серьезным трамплином на пути к высшей государственной должности стало назначение 15 июля 1851 г. Бисмарка посланником Пруссии, представлявшим ее интересы в Союзном сейме — высшем органе Германского союза, объединявшем разрозненные немецкие государства, в котором ключевую роль играли Австрия и Пруссия.

Впрочем, в момент назначения Бисмарка на должность посланника Пруссии именно Австрия претендовала на роль лидера в Германском союзе. В лице Бисмарка Австрия получила непримиримого и опасного противника в борьбе за лидерство среди немецких государств.

Дипломаты, представлявшие в Союзном сейме Австрию, считали, что именно их страна обладает правом командовать Германским союзом. Такая расстановка сил была сама собой разумеющейся к моменту прибытия Бисмарка во Франкфурт, где работал Союзный сейм. Это выражалось во всем. Даже, казалось бы, в таком пустяке, как курение. В сейме по сложившейся к тому времени традиции правом курить обладал только его председатель австриец Тун. Однако долго терпеть такое «неравноправие» Бисмарк не мог. Во время одного из заседаний он демонстративно закурил, попросив огня у председателя. Все присутствующие пришли в замешательство.

В течение нескольких месяцев Тун и Бисмарк обкуривали друг друга. И только после этого к ним стали присоединяться другие. Равноправие было восстановлено.

Однако противодействие Бисмарка австрийским интересам носило не только столь безобидный характер. В 1848 г. по инициативе франкфуртского Национального собрания был построен немецкий флот. Все члены Германского союза согласно договоренности должны были платить свою долю расходов на содержание флота. Австрия, пользуясь своим особым положением среди немецких государств, не хотела производить выплаты и была главным должником. Пруссия свой взнос платила регулярно.

Проанализировав соотношение сил между государствами Германского союза, Бисмарк был неудовлетворен сложившимся положением. На заседании сейма он заявил об отказе Пруссии платить свою долю до тех пор, пока другие государства — члены Германского союза не покроют старые долги. Конфликт обострился. Бисмарк пригрозил даже покинуть сейм.

В дело пришлось вмешаться российскому посланнику — будущему канцлеру России Горчакову и уговорить Туна и Бисмарка пойти на взаимные уступки. В результате выход был найден: корабли флота были проданы на аукционе. Такое решение оказалось в силу сложившегося положения более выгодным для Пруссии, чем для Австрии.

Упорное отстаивание интересов Пруссии в ущерб интересам Австрии Бисмарк проявлял неоднократно. Так, Австрия не была допущена в Таможенный союз немецких государств, в котором первую скрипку играла Пруссия.

В течение 8 лет Бисмарк довольно жестко отстаивал интересы Пруссии в Союзном сейме и существенно поднял ее роль и значение в этой общегерманской организации. Естественно, что такая бескомпромиссная форма поведения не могла не вызвать противодействия со стороны Австрии.

Благодаря стараниям австрийского двора Бисмарк был отозван с поста посланника Пруссии при Союзном сейме и назначен посланником в Россию, что на тот момент он считал для себя серьезной утратой позиций. Однако пребывание в России сослужило ему впоследствии неплохую службу.

Бисмарк был хорошо принят российским царем и его окружением. Между ним и главой российского дипломатического ведомства Горчаковым установились достаточно близкие отношения, выходящие за рамки обязательной дипломатической вежливости. К сожалению, много лет спустя они переросли в открытую вражду.

Да, государственными деятелями движут в первую очередь интересы тех государств, которым они служат. И если приходят в столкновение государственные интересы, то такими же становятся и отношения между государственными деятелями.

Во все время службы в России, как и ранее во Франкфурте, Бисмарк оставался на позициях жесткого противостояния Австрии в борьбе за лидерство среди германских государств, понимая, что двум великим державам тесно в Германском союзе. Должен остаться один лидер, и этим лидером, безусловно, должна быть Пруссия.

Он отправлял из России в Берлин планы, в которых предлагал не вмешиваться в войну Австрии и Франции. Пруссия по логике вещей должна была выступить на стороне Австрии. Однако Бисмарк находил более выгодным взаимное истощение воюющих стран. В предлагаемой им программе-максимум предполагалось объединение всех немецких государств, за исключением Австрии, в единую Германию.

Предложения Бисмарка агрессивны, динамичны, бескомпромиссны. От них веет энергией и силой. Однако они остаются непонятыми пришедшим к власти новым королем Пруссии Вильгельмом I. И только резко обострившееся положение в Пруссии, в результате которого король оказался на грани отречения от престола, вынудило его призвать на помощь Бисмарка, пользовавшегося к тому времени славой достаточно известного политического деятеля.

Весной 1862 г. резко обострились отношения между прусским правительством, проводившим политику короля, и палатой депутатов, отстаивавшей либеральные позиции. Особенное упорство палата проявила при обсуждении бюджета, предполагавшего значительные военные ассигнования, против которых выступали депутаты. Король был вынужден пойти на крайние меры и распустить палату депутатов. Однако состоявшиеся вскоре выборы показали, что избиратели на стороне оппозиции. Военные предлагали решительные действия. Однако король колебался.

Бисмарк, еще находясь в России, настаивал на проведении активной внешней политики, для чего внутренний конфликт должен быть погашен. Его опыт 1848 г. подсказывал, что в такой ситуации эффективными могут быть только жесткие действия. А возвратившись из России, он через своего друга военного министра Роона предложил собственную кандидатуру на пост главы правительства и политику открытого насилия. Для прекращения противостояния в стране он был готов даже на государственный переворот в пользу усиления королевской власти.

Вопрос о военной реформе и военных ассигнованиях стал тем пробным камнем, решение которого должно было показать, кому в стране принадлежат реальные рычаги управления — королю или парламенту. От этого соотношения реальных управленческих ресурсов в стране зависело ее будущее.

Лицом, принимающим решения, в этом сложном противостоянии либералов и консерваторов Пруссии был король Вильгельм I. От его действий во многом зависел дальнейший ход событий. Перед королем, по существу, лежало два альтернативных варианта этого непростого управленческого решения: поддержать либеральную оппозицию, за которую выступило большинство его народа, или поддержать консерваторов во главе с Бисмарком, которые настаивали на наведении порядка в стране любым путем, не останавливаясь даже перед прямым насилием.

Первый вариант для него, как монарха, был чужд и неприемлем. Но меры, предлагаемые консерваторами, в тот момент казались ему слишком жесткими.

Вслед за летом наступила осень. Колебания короля лишь усугубили ситуацию. Нерешенный вопрос реального управления в стране сделал возможным любое развитие событий. Оставшуюся без реального хозяина власть была не прочь подхватить любая из противоборствующих сторон. Деятельность и правительства, и парламента оказалась, по существу, парализованной. А, как известно, управлять, не обладая властью, невозможно.

Перед Вильгельмом стояла острая проблема принятия кардинального управленческого решения. С одной стороны, он не хотел терять прерогативы королевской власти. Ведь кто же добровольно отказывается от нее? С другой стороны, он хорошо помнил о трагической участи Людовика XVI во Франции и Карла I в Англии, казненных восставшими. Воистину, тяжела ты, шапка Мономаха.

Однако нельзя забывать и о том, что казнь монарха возможна лишь в том случае, если восставшим удастся победить. А сохранение королевских прерогатив возможно, лишь если победа окажется на стороне консервативных сил. Управленческая мудрость в этой сложной и опасной ситуации состояла в том, чтобы сделать верную ставку на силы, которые сумеют победить в этой борьбе. Естественно, с учетом собственных интересов и принципов.

Король и его приближенные были в растерянности, не зная, какой сделать выбор. Они бросались из одной крайности в другую, опасаясь сделать решающий шаг. Всерьез начал обсуждаться вопрос о добровольном отречении короля от престола.

В таких условиях Вильгельм I, питавший к Бисмарку в то время, по собственному признанию, тайное отвращение, согласился встретиться с ним. 22 и 23 сентября состоялись две встречи между королем и его будущим «железным канцлером», определившие будущее развитие страны. В отличие от короля Бисмарк пришел на встречу с четко сформированной точкой зрения. Скорее всего, еще во время пребывания в России у него сложились основные принципы политики «железа и крови», которая будет положена в основу всей его дальнейшей государственной деятельности.

Поэтому тактика ведения этих важных переговоров с королем у Бисмарка не вызвала сомнений. Колебавшемуся королю он посоветовал ни в коем случае не отрекаться от престола. На главные вопросы Вильгельма — выступит ли он в случае назначения министром за реорганизацию армии и сможет ли пойти на это вопреки решению парламента — Бисмарк ответил утвердительно. Условий, при которых он согласен занять ответственный пост в критический для страны момент, Бисмарк не выдвинул.

И король решил. Он ответил Бисмарку: «В таком случае мой долг — попытаться вместе с вами продолжить борьбу, не отрекаясь от престола». Бисмарк стал главой прусского правительства и получил от короля полную свободу действий.

Обсуждая вопрос, как будут решаться важнейшие проблемы государственного управления, Бисмарк говорил, что будет полностью следовать воле короля, оговаривая себе лишь право высказать свое собственное мнение в случае несогласия с мнением короля. Но «...если вы все же будете стоять на своем, я предпочту погибнуть вместе с королем, нежели покинуть Ваше Величество...».

Бисмарк был достойным учеником великого Макиавелли. Для достижения своих целей он шел на все и готов был согласиться со всем, что говорил его партнер по переговорам. Ведь одно дело пообещать, а другое — действительно выполнить обещанное. Умение держать дистанцию между словом и делом Бисмарк сохранил на протяжении всей своей деятельности во главе прусского, а позднее германского правительства.

Безусловно, реакция на назначение Бисмарка в расколотом прусском обществе была далеко не однозначной. Многие приняли в штыки его приход к управлению государством. Его действия встречали достаточно жесткое сопротивление. Оно подогревалось сомнениями, что этот самоуверенный юнкер долго удержится на посту. Однако управление государством в сложный период его истории оказалось вполне по плечу Бисмарку.

Вообще, с точки зрения Бисмарка, крупные кризисы создают благоприятную почву для настоящего управленца, который в состоянии управлять

ходом развития событий, а не плестись у них в хвосте. Для управленца от Бога, чувствующего себя в самой гуще сложных, неожиданных, порой даже опасных хитросплетений большой политики и большой власти как рыба в воде, возрастающая сложность и кажущаяся запутанность дел открывают лишь новые возможности для реализации любых разработанных им планов.

Справедливость такой на первый взгляд неожиданной закономерности Бисмарк неоднократно подтверждал всей своей деятельностью. Кризисные ситуации, казалось, только способствовали решению в его пользу многих самых сложных проблем как в области внешней политики, так и во внутренних делах государства.

Основной задачей для Бисмарка при проведении как внешней, так и внутренней политики было достижение собственных целей, собственно видения путей развития страны. Если цели других государственных деятелей или других государств не совпадали с его собственными или целями его страны, то тем хуже было для тех, с кем такое расхождение обнаруживалось.

Прослеживалась ли в действиях Бисмарка стратегическая линия? Безусловно. И такой стратегической линией было жесткое следование сформулированной им политике «железа и крови» во имя интересов Пруссии и в соответствии с его взглядами и методами их обеспечения.

Однако для реализации собственных взглядов на истинные интересы Пруссии и пути их обеспечения нужны были власть, необходимые управленческие ресурсы и свобода действий. А высокий индекс управленческой мысли и волевые качества, которые мы наблюдаем у Бисмарка, делали весьма вероятным достижение успеха в его начинаниях.

У вновь назначенного главы прусского правительства, начавшего свою деятельность при столь сложных обстоятельствах, оказалось много проблем, требовавших безотлагательного решения. Он сразу же приступил к решению основного принципиального вопроса — об ассигнованиях на реорганизацию армии. Буквально за день до назначения Бисмарка палата депутатов окончательно исключила эти ассигнования из бюджета.

Теперь уже перед Бисмарком, а не перед королем два альтернативных варианта решения: первый — согласиться с палатой депутатов и отступить, второй — вступить в открытый конфликт с парламентом, отстаивая интересы короля и его правительства.

Кроме того, со всей остротой встал вопрос о самом механизме принятия наиболее важных управленческих решений в стране. Для того чтобы два самостоятельно действующих государственных деятеля постоянно

принимали одинаковые решения в самых разных простых и сложных ситуациях, они должны обладать одной головой на двоих.

А раз это не так, то необходимо выработать механизм принятия окончательного решения по любому действительно важному для государственных интересов вопросу. Едва 24 сентября 1862 г. появляется публикация о его назначении государственным министром и исполняющим обязанности министра-президента Пруссии, как уже 30 сентября Бисмарк выступает в парламенте на заседании бюджетной комиссии и прямо заявляет о своей позиции при решении важнейших государственных вопросов.

Обращаясь к депутатам, возможно, в порыве излишней откровенности, а возможно, просто открыто и смело заявляя политическим противникам о своей позиции, он сказал: «...не речами и постановлениями большинства решаются великие вопросы времени... а железом и кровью».

Поскольку окончательное решение по обсуждавшемуся вопросу палата депутатов уже приняла, и оно ни в коей мере не соответствовало проводимой Бисмарком политике, необходимо было искать другой выход из сложившегося положения. И такой выход был им найден.

Бисмарк оспаривал право парламента утверждать представляемый правительством бюджет, несмотря на то, что это противоречило действующей конституции. Если законы не позволяют реализовать поставленные цели, ничего другого не остается, как отменить их или по крайней мере приостановить их действие.

Зная взгляды, характер, принципы действий Бисмарка, его систему предпочтений, можно было не сомневаться в том, как он поведет себя в сложившейся борьбе за ассигнования на реорганизацию армии. Он, ни минуты не колеблясь, принял второй альтернативный вариант решения вопроса — пошел на прямой конфликт с парламентом. Не зря впоследствии правительство Бисмарка окрестили «правительством конфликтов».

Однако ответственность за принимаемые государственные решения несет не только Бисмарк, но и король. А король в отличие от «железного» министра-президента и на этот раз колебался. При этом Бисмарку приходилось принимать во внимание и остающееся пока настороженным отношение к нему короля, ненависть королевы и отрицательное отношение кронпринца. А ведь именно они составляли постоянное окружение короля.

В конце сентября, произведя назначение нового главы правительства, Вильгельм I с семьей уехал отдыхать в Баден-Баден. Бисмарку удалось встретиться с королем сразу же после его возвращения. Он нашел короля в глубокой депрессии. Того терзали мрачные предчувствия: «Я предвижу

ясно, чем все это кончится.... отрубят голову сперва вам, а несколько позже и мне».

Бисмарку вновь удалось пробудить в короле мужество, и тот поддержал решения, принятые министром-президентом. Бисмарк начал действовать. Он отозвал из ландтага законопроект о бюджете на 1863 г. Палата депутатов, несмотря на противодействие палаты господ, объявила антиконституционными действия правительства. В ответ на совместном заседании обеих палат Бисмарк объявил сессию ландтага закрытой. А поскольку государство не может оставаться без бюджета, то правительство, по его словам, оказалось вынужденным принять бюджет без одобрения палатой депутатов.

Механизм выработки и принятия важнейших государственных решений начал вырисовываться. Бисмарк готовил и, по существу, принимал решения, а король с ними соглашался и поддерживал. Успешность проводимой Бисмарком политики все больше подтверждала в глазах короля действительность складывающегося механизма принятия решений. Время от времени в кризисных и острых ситуациях король пытался изменить решения, принимаемые его «железным канцлером», но безуспешно.

Острая ситуация сложилась, например, почти год спустя, когда Бисмарк, выстраивая новую внешнюю политику, жестко противодействовал плану Австрии по укреплению ее лидерства в Германском союзе. Австрия пригласила 16 августа 1863 г., в день рождения своего императора, всех немецких государей на съезд во Франкфурт, чтобы обсудить и, естественно, принять свой план реорганизации Германского союза вопреки другому плану, разработанному Пруссией. Казалось бы, вопрос решен и реальных путей противодействия замыслам Австрии нет.

Но не зря мы говорим о высоком индексе управленческой мысли Бисмарка. Он нашел выход из положения. И выход очень нестандартный, но зато эффективный. Он предложил королю, единственному из немецких государей, отклонить приглашение австрийского императора. Король согласился с главой своего правительства. Тогда по решению всех остальных немецких государей к Вильгельму направился пользующийся большим уважением среди них король Саксонии Иоганн. Королева поддерживала мнение всех государей. Король также начал склоняться в пользу поездки.

Только один Бисмарк против. Он понимал, что если эта встреча состоится, Вильгельм I не устоит. И он пошел на все, чтобы ее не допустить. Несколько часов продолжался спор Бисмарка с королем, который довел их обоих до грани нервного истощения, а короля — даже до рыданий и нервного тика. В конечном итоге Бисмарку пришлось прибегнуть к новому

оружию — он пригрозил королю отставкой. Остаться же опять один на один с активным противодействием либеральной оппозиции королю не хотелось еще сильнее, чем согласиться с Бисмарком. Как говорится, из двух зол выбирают наименьшее. В результате Бисмарк в очередной раз переиграл своих австрийских коллег.

Бисмарк понял, что угроза отставки оказалась достаточно действенным способом убеждения короля, и впоследствии он неоднократно пользовался этим приемом. Таким образом складывался новый механизм принятия важнейших государственных решений в Пруссии, просуществовавший более четверти века. Эти решения принимал Бисмарк.

Он был государственным деятелем, неоднократно проявлявшим высочайший управленческий профессионализм. Поражают его целеустремленность и бесстрашие, уверенность в своих действиях. Для него не существовало других принципов, кроме тех, что приводили к победе над очередным противостоящим его замыслам противником. Для достижения поставленной цели все средства были хороши. Даже если они неприемлемы и унижительны для противника, хотя тот еще совсем недавно был союзником, единомышленником и даже другом.

В то же время, если противник, против которого Бисмарк вел жесткую борьбу и который оставался его стратегическим противником и в дальнейшем, вдруг оказывался ему нужен для каких-то иных целей и замыслов, он использовал все свое дипломатическое искусство, чтобы обратить своего бывшего и будущего противника если не в друга, то во всяком случае во временного союзника.

Подтверждением этого служит управленческая ситуация, которая сложилась после смерти бездетного датского короля Фредерика VII 15 ноября 1863 г. Сложная, запутанная и достаточно острая ситуация возникла в вопросе подчинения герцогств Шлезвиг и Гольштейн, принадлежавших с середины XV в. Дании, а также герцогства Лауэнбург, полученного Данией в обмен на померанские территории, где преобладало немецкое население.

Шлезвиг и Гольштейн принадлежали Дании согласно личной унии с датской короной. Со смертью короля уния теряла силу. В специально подписанном еще в 1852 г. лондонском протоколе право наследования было признано за наследником датского престола Христианом IX. Однако в части владения Шлезвигом и Гольштейном у Христиана IX появился соперник — герцог Фридрих Августенбург, отец которого в свое время отказался от права наследования.

Между претендентами началась борьба за право владения этими герцогствами с немецким населением. Ситуация становилась все более сложной

и острой. А значит, был гарантирован особый интерес к ней «железного канцлера», который, как всегда, имел свою точку зрения на судьбу этих государств, входивших к тому же в Германский союз.

Стратегическая линия Бисмарка была четкой. Поэтому он не сомневался, какую позицию занять в этом сложном вопросе. Раз право на владение Шлезвигом и Гольштейном оказалось спорным, значит, они должны стать прусскими.

Однако, поскольку этот вопрос затрагивал интересы не одного государства и не одной особы королевской крови и носил международный характер, реализация поставленной цели была достаточно сложной. Решение этого вопроса не могло быть достигнуто прямолинейно в один ход.

Заяви Бисмарк во всеуслышание о своих планах, вряд ли кто-либо из серьезных государственных деятелей с ним согласится. Поскольку вопрос был сложным, необходимо было разработать многоходовую комбинацию, обеспечивающую достижение поставленной цели.

Чтобы не вдаваться в описание всех деталей воистину гроссмейстерской игры Бисмарка, напомним лишь основные ее этапы:

- поддержка, а затем отказ от сотрудничества с Фридрихом Августенбургом (первое необходимо было для того, чтобы сделать вопрос о принадлежности герцогств спорным, а второе — после того, как Фридрих Августенбург уже сыграл свою роль);
- заключение союза с Австрией и совместное ведение боевых действий против Дании (обеспечивало международное признание акции и облегчало победу над Данией);
- вытеснение Австрии с завоеванных территорий (решающая фаза многоходовой комбинации, конечная цель задуманного Бисмарком).

Особенно следует отметить блестящее дипломатическое искусство Бисмарка, сначала сумевшего убедить Австрию в необходимости союза с Пруссией, а затем вытеснить посредством хорошо продуманных дипломатических ходов и действий своего союзника, постепенно становившегося врагом номер один, с совместно завоеванных территорий.

Если говорить о стиле управления Бисмарка, то он носит ярко выраженный авторитарный характер. Есть только решения, которые он принял сам. Именно они и должны быть реализованы. Варианты решений в той или иной управленческой ситуации, поступавшие от короля, встречали ожесточенное сопротивление со стороны главы его правительства.

В первое время, будучи главой прусского правительства, Бисмарк настаивал на своем только при принятии решений особой государственной

важности. Впоследствии он добивался своего при решении даже мелких вопросов.

Характерный эпизод: при присоединении к Пруссии Франкфурта-на-Майне решался вопрос о выделении городу из казны 3 млн гульденов, которое поддерживал и король, заявивший, что в крайнем случае выделит миллион из собственных средств. Бисмарк же настоял на том, чтобы ограничиться суммой в 2 млн гульденов. И королю, который отнюдь не был щедрым человеком, миллион пришлось выложить из собственного кармана.

Правда, и в этот раз не обошлось без прошения об отставке, на которое король ответил, что имя Бисмарка в истории Пруссии выше, чем имя любого другого государственного деятеля. И далее: «...мое величайшее счастье — в том, чтобы жить и всегда быть твердо согласным с вами».

В порыве откровенности король, характеризуя отношения со своим министром-президентом, сказал дочери: «Бисмарк больше не выносит никакого возражения, так что о многих вещах больше нельзя дискутировать».

Если мнение короля значило столь мало, то что можно говорить о мнении других, подчиненных министру-президенту? По вполне объективным оценкам, Бисмарк на голову превосходил современных ему прусских государственных деятелей. Да и в мире вряд ли кто из современников мог составить ему конкуренцию по уровню управленческого мастерства. Это убедительно показало дальнейшее развитие событий.

Бисмарка не раз обвиняли в «бонапартизме». По отношению к депутатам ландтага он проводил жесткую линию, добиваясь принятия нужных ему решений любой ценой, вплоть до роспуска прусского парламента.

Он сумел вклиниться между прусской буржуазией, бичуя ее своекорыстные интересы, и крепнущим рабочим движением. Являясь гениальным политиком, он выступил в защиту восставших силезских ткачей, вел переговоры с представителем рабочего движения Лассалем, пытаясь взять рабочее движение под свой контроль.

В то же время современники, анализируя сложившееся внутри страны положение, характеризовали его как диктатуру, опирающуюся преимущественно на армию и полицейско-бюрократический аппарат. Что же касается внешнеполитических отношений, здесь также превалировали собственные взгляды Бисмарка и интересы Пруссии, причем так, как их понимал Бисмарк.

Если противник оказывался слабым, действовал принцип прямого силового давления. Так было, например, в случае с курфюршеством Гес-

сен-Кассельским. Между курфюрстом и его ландтагом сложились примерно такие же отношения, как между королем Пруссии и прусским ландтагом.

Однако, как говорится, что дозволено Юпитеру, то не дозволено быку. Бисмарк не устраивало противостояние, возникшее в Гессен-Кассельском курфюршестве, хотя оно и не входило в состав Пруссии. Курфюрст получил послание Бисмарка, в котором достаточно недвусмысленно было сказано, что если в курфюршестве не будет установлен правовой порядок, Пруссия постарается обеспечить его своими средствами. И курфюрсту пришлось уступить Бисмарку.

В отношении с ведущими мировыми державами он применял и обычную хитрость, и высокое дипломатическое искусство, умея, как правило, добиться с их стороны нужных для Пруссии действий. Показательны в этом смысле его взаимоотношения с императором Франции племянником великого завоевателя Наполеоном III, который слыл одним из наиболее искусственных политиков своего времени. Вначале Бисмарк выступил в роли ученика, многое у него перенимая. Бисмарк, по существу, повторил в Пруссии государственный переворот, совершенный Наполеоном III во Франции, и установил режим «бонапартистского» типа. Именно у Наполеона III он научился умению использовать всеобщее избирательное право и строить отношения с парламентом.

Тем не менее Бисмарк видел и слабые стороны своего «учителя». Характеризуя его, он говорил королю Фридриху Вильгельму IV: «Император Наполеон показался мне человеком умным и любезным, но не таким уж умницей, каким его считает свет, приписывая ему все, что ни делается».

Оценивая взаимоотношения Франции и Пруссии второй половины XIX в., можно сделать вывод, что Бисмарк оказался управленцем более эффективным, чем французский император, сумев добиться от Франции именно таких действий, какие соответствовали его политическим целям. Последовавшее затем поражение Франции во франко-прусской войне и пленение Наполеона III стали ярким подтверждением истинной расстановки сил.

Если стиль отношений Бисмарка к политическим оппонентам внутри и вне Пруссии можно охарактеризовать немецким словом «Rücksichtslosigkeit», что в переводе означает «беспощадность», «решительность», «бесцеремонность», то в международном исполнении действия Бисмарка были как бы прикрыты всем необходимым дипломатическим антуражем, многоходовым маневрированием и там, где необходимо, изъяснениями дружбы. Но суть от этого не менялась.

Решительный и жесткий подход к решению всех проблем, включая проблемы международного характера, приносил свои плоды. Он базировался на четком представлении расклада реально действующих сил, умении найти в нужный момент подчас очень нестандартное управленческое решение, обеспечивающее достижение поставленной цели.

В значительной степени благодаря усилиям Бисмарка было создано единое Германское государство, Австрия оказалась вытесненной с немецкого пространства, но, когда нужно было Бисмарку, выступала в роли союзника Пруссии. Была разгромлена Франция и т. д.

Результаты совершенного «железным канцлером» впечатляют. В то же время вряд ли Бисмарк придерживался библейской заповеди относиться к ближнему так, как хотел бы, чтобы он относился к тебе. У него были иные принципы. Он относился к другим так, как того требовали интересы Пруссии в его понимании.

Однако не все было так просто. Нельзя сказать, чтобы интересы других он не учитывал вовсе. Это отличает Бисмарка от его последователей в XX в., особенно в фашистской Германии, не понимавших в отличие от их великого предшественника, что существует черта, которую переступить не следует.

Известно, что одной из основных целей Бисмарка было достижение Пруссией лидерства среди германских государств, которое до него принадлежало Австрии. Естественно, что основным препятствием в этом была Австрия, одна из ведущих мировых держав того времени. Еще будучи посланником Пруссии, Бисмарк всячески противодействовал ее лидерству. Став главой прусского правительства, он использовал союз с Австрией, чтобы отвоевать у Дании герцогства Шлезвиг и Гольштейн. Он способствовал реорганизации и усилению прусской армии.

Тем не менее лидирующие позиции в Германском союзе оставались пока у Австрии. После того как Пруссия укрепилась настолько, чтобы иметь возможность вести войну против достаточно мощной в то время Австрии, Бисмарк начал исподволь ее подготовку. При этом он учитывал возможную отрицательную реакцию других стран на военные действия Пруссии против Австрии. А войну еще с одним противником, который мог выступить на стороне Австрии, Пруссия попросту не выдержала бы.

Поэтому для Бисмарка было важно, чтобы инициатором военных действий в глазах мировой общественности выглядела Австрия. Кроме того, ему необходимо было убедить и короля Пруссии в необходимости этой войны. Он пытался обеспечить поддержку Италии, с которой у Австрии на тот момент складывались непростые отношения. Используя стремле-

ние Наполеона III к расширению своих территорий, Бисмарк хотел привлечь на свою сторону Францию или как минимум ее нейтрализовать.

По распоряжению Бисмарка Пруссия ввела свои войска в Гольштейн, в то время находившийся под юрисдикцией Австрии. В ответ Австрия разорвала дипломатические отношения с Пруссией. В Союзном сейме германских государств было принято предложение Австрии о мобилизации всех союзных войск, за исключением прусских. Принято оно было с одной поправкой — из мобилизации исключались не только войска Пруссии, но и Австрии. Тем не менее представитель Пруссии воспринял это как объявление войны и сделал соответствующее заявление.

Впрочем, если бы даже Австрии не удалось провести в Союзном сейме предложение о мобилизации, представитель Пруссии имел инструкцию Бисмарка сделать такое же заявление.

Сразу после этого Бисмарк направил ультиматум правительствам Ганновера, Саксонии и Кургессена, больше ориентированным на Австрию, в котором им предлагалось провести мобилизацию и вступить в новый союз, создаваемый Пруссией. После последовавшего отказа выполнить ультиматум прусские войска вторглись в Ганновер, Саксонию и Кургессен.

Безусловно, действия Пруссии не имели правовой основы, но это мало беспокоило Бисмарка. Ответ, причем именно такой, какой нужен был Бисмарку, не заставил себя ждать. 17 июня 1866 г. Австрия объявила войну Пруссии. 20 июня Италия объявила войну Австрии. И только 21 июня Пруссия объявила войну Австрии. И сделала это, естественно, в ответ на объявление войны Австрией.

Исход войны Пруссии и Австрии решила битва при Садовой, в которой австрийские войска были разгромлены. Поражение Пруссии в тот момент означало бы и поражение, а возможно, и гибель Бисмарка. Для него война с Австрией была, безусловно, риском. Победа прусских войск — это его победа.

Лидерству Австрии среди германских государств пришел конец. Она оказалась вытесненной из немецкой политической жизни. Отныне вершителем судеб Германии являлась Пруссия.

Бисмарк гениально чувствовал ход событий. Он выступил за прекращение дальнейших военных действий против Австрии, справедливо считая, что наступила пора дипломатических переговоров. Военная победа должна быть закреплена за столом переговоров. Добывать Австрию не надо! В далеко идущих планах Бисмарка ей уже отводилась роль союзника.

Однако прусские военные во главе с Мольтке вошли во вкус и стремились к продолжению войны, к закреплению успеха. Теперь этого же хотел

и король, для убеждения которого в необходимости войны Бисмарк должен был затратить столько усилий.

И опять Бисмарку пришлось призвать на помощь все свое искусство управленца и дипломата, чтобы убедить короля и военных в целесообразности заключения очень выгодного для Пруссии мира с Австрией. Только благодаря неожиданной поддержке кронпринца, до этого обычно выступавшего против Бисмарка, ему удалось настоять на своем.

Здесь проявилась очень важная особенность политики Бисмарка — он не стремится добить свою жертву! Он делает все для того, чтобы превратить поверженного противника в свой политический ресурс, который он использует в следующей, еще более масштабной игре.

У него нет принципов, которые стояли бы над интересами дела. Принципы ему нужны, пожалуй, только тогда, когда они помогают в достижении целей, действительно важных для Пруссии, а впоследствии — для Германии.

Очень важно проследить эволюцию Бисмарка как управленца в международных отношениях. Если вначале он признавал только прусское, был ярким патриотом Пруссии, относясь свысока ко всему остальному, то постепенно его понимание международных отношений становится иным, более взвешенным, учитывающим государственные интересы.

Так, после преобразования большинства германских государств в единую Германию в форме Северогерманского союза, выработки единой конституции и форм единой исполнительной власти (естественно, во главе с Пруссией) он уже выступает против великопрусских настроений, способных нанести ущерб делу единой Германии.

Бисмарк говорил: несмотря на то, что он останется пруссаком до своего последнего дыхания, он категорически против прусского национализма, который вредит интересам Германии.

Показательна история с ганноверским почтовым чиновником, пытавшимся занять пост директора почты во Франкфурте. Некоторые министры и члены палаты господ — истинные пруссаки — хотели отказать чиновнику в праве занять указанную должность только потому, что он ганноверец, а не пруссак.

Бисмарк буквально пришел в бешенство, считая, что нельзя всех ганноверцев объявлять «несовершеннолетними», так единой Германии не создашь. В письме к своему давнему другу и соратнику Роону он писал по этому поводу: «Если телега, на которой мы едем, должна разбиться, то я хочу по меньшей мере освободить себя от подозрения в соучастии».

В начале своего пути он, исполняя обязанности секретаря Эрфуртского парламента, иронизировал над тем, что ему, потомственному юнкеру, приходится служить под началом председателя-еврея. В 1887 г., будучи уже умудренным государственным деятелем, Бисмарк осуждал увлечение будущего германского императора Вильгельма II деятельностью придворного проповедника Штекера, окрашенной антисемитизмом. Это стало одной из причин возникновения трений с будущим императором.

Бисмарк был непревзойденным мастером манипулирования общественным мнением как внутри своей страны, так и на международной арене. Самым убедительным аргументом в пользу принимаемых им управленческих решений была эффективность его деятельности для прусских, а позднее для общегерманских интересов. Победоносные войны, завоевания, создание единой Германии убеждали лучше всяких слов, вызывая раскол в стане оппозиции. Ведь даже убежденные либералы и демократы, деятели рабочего движения, видя достижения политики Бисмарка, отдавали ей должное. Это вносило раскол в ряды оппозиции, который умело использовал «железный канцлер».

После того как Бисмарк существенно продвинулся в решении внутригерманских проблем, наступила пора выхода на более широкую арену. И здесь постепенно основной помехой на пути проводимой им политики становилась Франция. После победы над Австрией в орбиту Пруссии были включены северогерманские государства, но оставались еще южногерманские государства, которые действовали с оглядкой на Францию.

А ведь целью Бисмарка было объединение всей Германии в рамках единого государства, основа которого — Пруссия. Кроме того, интересы Германии и Франции, считавшейся в то время одним из могущественнейших европейских государств, все чаще приходили в столкновение.

Однако любое изменение расстановки сил в Европе не могло остаться незамеченным ведущими мировыми державами. Вмешательство их могло существенно повлиять на исход любого противостояния. Это необходимо было учитывать.

По соотношению сил и подготовленности к ведению боевых действий Германия в этот момент намного превосходила Францию. Однако необходимо было заручиться поддержкой или хотя бы нейтралитетом ведущих мировых держав. В это время возник очень важный вопрос — определялась судьба испанской короны. Испанский престол пустовал с сентября 1868 г. Одним из претендентов на него выступил немецкий принц Леопольд Гогенцоллерн-Зигмаринген, представитель католической ветви дома Гогенцоллернов. У французов, естественно, имелись свои взгляды

на судьбу испанской короны. На испанском престоле они хотели видеть короля, которому интересы Франции не были бы чуждыми.

Проанализировав сложившееся международное положение, Бисмарк понял, что наступил удобный момент для открытого противостояния набирающей силу Германии и находящейся далеко «не в лучшей форме» Франции. Однако он понимал также, что действовать прямолинейно и объявить войну Франции было бы стратегической ошибкой. Поскольку в этом случае реакция мирового сообщества могла быть непредсказуемой и достаточно жесткой.

Поэтому Бисмарк выбрал путь политического маневра, своеобразного международного пиара, как сказали бы мы сегодня. Его дальновидная политика по отношению к Австрии, которая благодаря его политической мудрости не была поставлена на колени, привела к тому, что Австрия не считала нужным в случае войны между Германией и Францией выступить на стороне Франции. Планы аннексии Бельгии Францией, к которой он сам подталкивал Наполеона III, вызвали возмущение общественного мнения Великобритании.

Наполеон III, считавшийся в то время самым искушенным из европейских государей, умудрился остаться практически без союзников! Эту ситуацию мастерски использовал Бисмарк. Когда началась политическая активность вокруг испанского престола, французский посол Бенедетти сообщил германскому руководству, что для Франции кандидатура принца Леопольда Гогенцоллерн-Зигмарингена неприемлема.

Тогда Бисмарк втайне от своего короля и самого претендента начал всячески продвигать кандидатуру принца Леопольда. На следующем этапе реализации своего плана он попытался убедить в целесообразности этого шага и короля, и самого претендента. Правда, он встретил отказ.

Но Бисмарк продолжал действовать, и вскоре король с тяжелым сердцем изменил свое решение. Однако план Бисмарка посадить на испанский престол принца Леопольда осуществить не удалось. В этот момент французы совершили очередную ошибку, потребовав от Вильгельма I заверения, что и в будущем он не выдвинет кандидатуру Гогенцоллерна на испанский престол. Это требование было чрезмерным, и Вильгельм I ограничился тем, что сообщил французскому послу о снятии кандидатуры принца Леопольда.

Тайный советник министерства иностранных дел Генрих Абекен подготовил депешу по поводу этого события, носившую безобидный характер обычного информационного сообщения. Но эта депеша попала в руки Бисмарку. Он обратился к присутствовавшему при этом начальнику

германского генштаба Мольтке с вопросом о готовности германской армии к войне. Тот ответил, что сейчас очень удобный момент для открытия военных действий против Франции.

Тогда Бисмарк, опять же не ставя в известность короля, несколько видоизменил текст депеши, ничего в него не добавив, но несколько сократив. Это сокращение привело к тому, что смысл текста полностью изменился, превратившись в оскорбительное для Франции послание.

Более того, Бисмарк дал команду, чтобы эта видоизмененная депеша попала на страницы французской прессы. Такого публичного оскорбления французы стерпеть не могли, и Наполеон III, следуя за общественным мнением Франции, объявил Германии войну. Подчеркнем еще раз, что благодаря блистательной дипломатии Бисмарка, его умению «преобразовывать» информацию, подталкивая в нужном направлении общественное мнение, а по существу манипулируя им, Франция сама 19 июля 1870 г. объявила войну Германии!

И Германия «вынуждена» была ответить на вызов противника! Международное общественное мнение оказалось на стороне фактического инициатора войны. Ведь Бисмарк еще 13 июля приказал германскому послу покинуть Францию.

Мы видим блистательный пример умения «работать» с информацией и манипулировать общественным мнением в собственной стране и за ее пределами. И это далеко не единственный случай, показывающий умение Бисмарка работать с информацией, со средствами массовой информации, с общественным мнением. Так, еще во время подготовки мирного договора с Австрией Бисмарк нанес информационный удар по своему бывшему учителю Наполеону III. По его указанию парижской газете «Сьекль» была подсунута сенсационная информация о том, что Франция ведет тайные переговоры с Пруссией, требуя передачи немецких земель до Рейна, а Пруссия это предложение отклонила. Поднявшаяся газетная шумиха нанесла тяжелый удар по позициям французской дипломатии. Министр иностранных дел Франции лишился даже своей должности.

После прихода к власти Бисмарка многие газеты оппозиционного толка были попросту запрещены. Но выходили газеты консервативного толка, с которыми Бисмарк тесно сотрудничал на протяжении многих лет, формируя при их посредстве нужное общественное мнение.

Однако Бисмарк вольно обращался не только со средствами массовой информации. Даже заключенные им договоры нужны были ему больше для того, чтобы связать обязательствами другую договаривающуюся сторону. Его же самого договорные обязательства отягощали мало. Когда

договоренности, по его мнению, не соответствовали интересам Пруссии или позднее Германии, они попросту Бисмарком не выполнялись.

Сейчас много говорится о том, что управление организацией, а тем более страной, чаще всего осуществляется командой. В случае с Бисмарком трудно говорить о команде единомышленников. Ему нужны были только исполнители принятых им решений. В тонкой политической игре, которую он вел, лишь он один видел все ее нюансы, слабые и сильные стороны, только он один понимал истинные механизмы, определяющие ход событий. Кроме того, он был очень сильной личностью и своих коллег и соратников вынуждал следовать его воле.

Если прежние друзья и соратники начинали придерживаться иного мнения на происходящие события, то их пути расходились. Так произошло, например, с братьями Герлахами, дружбой и поддержкой которых Бисмарк пользовался длительное время. Но точки зрения перестали совпадать, и пути их разошлись. В своем величии Бисмарк был одинок. По всей видимости, такова судьба многих действительно великих управленцев, на голову превосходящих своих современников.

Искусство управленца состоит не только в том, чтобы добиться реализации своих планов или достижения целей, которые поставлены. Здание, построенное великим государственным деятелем, должно быть долговечным. Оно должно быть устойчивым.

Когда Бисмарк начинал свой путь государственного деятеля, Германия состояла не менее чем из 30 независимых немецких государств, управлявшихся каждое своим монархом, а ключевая роль в содружестве немецких государств принадлежала Австрии. После завершения победоносной войны с Австрией больше половины немецких государств объединились вокруг Пруссии, создав первое единое немецкое государство. Австрия была оттеснена от внутригерманских дел. Однако идея полного объединения немецких государств в единую Германию к началу 1870-х годов еще не была реализована.

Бисмарк, конструктор новой единой Германии — мощного государства в сердце Европы, обладал очень тонким чувством момента. Создавшееся положение оказалось весьма удобным для реализации его стратегического замысла. Основным препятствием на пути его далеко идущих планов оказалась Франция.

Спровоцированная Бисмарком война с Францией закончилась достаточно быстро ее разгромом. 2 сентября 1870 г. под Седаном была разбита 100-тысячная французская армия. Среди пленников оказался сам император Франции Наполеон III. В том же сентябре немцы овладели Версалем и начали осаду Парижа.

В самом конце 1870 г. начался обстрел Парижа тяжелой артиллерией, предпринятый по настоянию Бисмарка, стремившегося к скорейшему завершению войны. В январе 1871 г. начались мирные переговоры с побежденными.

1 марта немецкие войска вступили в Париж. К Германии отошли Эльзас и Лотарингия. Поверженная Франция перестала быть для Бисмарка помехой в создании единой победоносной Германии. К осуществлению своего замысла Бисмарк приступил, даже не дождавшись завершения войны.

Уже в сентябре 1870 г. он начал переговоры о присоединении южногерманских государств к Северогерманскому союзу. Несмотря на продолжающуюся войну, начался процесс объединения Германии. Безусловно, он был далеко не простым. Особенно трудными были переговоры с Людвигом II, королем Баварии. К тому же Бисмарк хотел, чтобы от этого пользовавшегося большим уважением монарха исходила инициатива о возведении прусского короля в императорское достоинство. В конечном итоге поддержка Людвига была куплена — он стал получать 100 тыс. талеров ежегодно. Правда, открылось это уже после отставки Бисмарка.

Бисмарк чуть ли не силой вынудил своего короля принять титул императора, к которому тот относился безо всякого энтузиазма. Но этого требовали интересы единой Германии. Благодаря усилиям Бисмарка Германия становилась действительно единым государственным организмом с единой системой управления, единой армией и финансами. Войну с Францией Бисмарк завершал уже канцлером Германии.

Созданное во многом благодаря усилиям Бисмарка единое немецкое государство не смогли уничтожить войны, разрушить революционные потрясения. Наибольший удар по единой Германии нанесла Вторая мировая война, которую она же и развязала.

Последователи великого канцлера, к сожалению, не обладали масштабами его политического и государственного мышления. Узкий национализм и человеконенавистнические взгляды его незадачливых последователей привели к расчленению Германии.

В настоящее время единое немецкое государство делает ставку не на войну, а на мощное экономическое развитие. Германия — одно из наиболее влиятельных государств Европейского союза, пользующееся авторитетом во всем мире.

Начало единому немецкому государству было положено одним из самых великих сынов Германии — ее «железным канцлером» Бисмарком, которого мы имеем все основания назвать и великим управленцем.



Шарль де Голль

Де Голль — один из великих сынов Франции и, пожалуй, самый великий ее управленец в XX в. Он оставил яркий и неповторимый след в управленческой практике XX в., в истории Франции, в мировой истории.

Заметим, что знаменитый астролог Нострадамус предсказал, что «трижды некто, названный де Голлем, возглавит Францию». Случайность ли это?

Почему мы относим де Голля к великим управленцам? Прежде всего потому, что он обладал всей полнотой власти во Франции в наиболее сложные периоды ее развития. Причем он не получил власть по праву наследства, из чьих-то рук или по воле случая, а сам был создателем института власти, которой обладал.

Именно благодаря усилиям де Голля поверженная и оккупированная фашистской Германией Франция не только не исчезла с лица земли как самостоятельное государство, а осталась в числе ведущих стран мира и стала одним из пяти членов Совета Безопасности Организации Объединенных Наций наряду с США, СССР, Англией и Китаем.

Если бы не де Голль, не его блестящий талант управленца и личное мужество, судьба Франции в этот тяжелый период ее истории могла сложиться иначе.

Второй раз де Голль пришел к власти, когда Франция в период Четвертой республики, погружаясь в трясину неуправляемости, находилась на грани национальной катастрофы.

В начале его управленческой деятельности родина (а де Голль был истинным патриотом Франции) лежала в руинах, ее военная мощь была сломлена, промышленность работала на гитлеровскую Германию, а во главе находилось правительство престарелого маршала Анри Петена, полностью зависевшее от Гитлера и его приспешников.

Когда де Голль завершал свою деятельность, Франция полноправно входила в число наиболее мощных и влиятельных мировых держав.

Де Голль не только даже в самых тяжелых условиях умел провести в жизнь собственную стратегическую линию, но и отстоять ее вопреки устремлениям и действиям таких великих управленцев, какими были

Рузвельт и Черчилль. И это несмотря на значительную зависимость от них, predetermined исторически сложившейся ситуацией.

Если попытаться выделить основные черты де Голля как управленца, то прежде всего мы должны отметить его высокий индекс управленческой мысли, умение реализовывать собственные решения, ответственное отношение к власти, которой он обладал.

Его склонность к анализу сложных управленческих ситуаций, умение определить основные тенденции развития мировой политики и военной мысли проявились еще в годы, предшествовавшие мировой войне.

Перед началом Второй мировой войны де Голль — офицер французской армии, непосредственно принимающий участие в разработке оборонительной стратегии своей страны, одним из первых понял и имел мужество заявить о нежизнеспособности печально известной «линии Мажино». К сожалению, тогда его голос не был услышан.

Результатом размышлений де Голля над судьбами мировой политики, тенденциями мирового развития, военным противостоянием стали книги, которые он писал на протяжении всей своей долгой жизни управленца, политика, военного.

Так уж случилось, что периоды активной деятельности де Голля перемежались с периодами вынужденного бездействия, во время которых он все подвергал тщательному анализу, формировал собственное понимание важнейших проблем современного мира и путей их разрешения.

В 1924 г. вышла в свет первая книга де Голля «Раздор в стане врага», в которой он анализирует судьбу и тенденции развития Германии, где он побывал в плену, итоги Первой мировой войны. Но самое главное — уже тогда он задумывался над эффективным взаимодействием военных и гражданских властей в период ведения боевых действий.

В 1932 г. вышла вторая книга — «На острие шпаги». В ней анализируется роль армии в современном мире. В книге, в частности, говорится о возвращении Германии к ее прежним притязаниям.

В следующей его книге — «За профессиональную армию» — анализируется характер предстоящей войны и говорится о необходимости модернизации французской армии. К сожалению, данный труд нашел своего заинтересованного читателя не во Франции, где не было распродано и тысячи экземпляров, а в Германии, где книга тщательно изучалась и использовалась. Как говорится, нет пророка в своем Отечестве!

Пожалуй, самыми значительными произведениями де Голля стали мемуары, которые были написаны им в период, наступивший после его первой отставки с поста главы Временного правительства Франции, которая

последовала вскоре после прошедших в октябре 1945 г. всеобщих выборов и референдума по вопросу об Учредительном собрании. Эти мемуары пользовались заслуженной популярностью у французов.

Нас деятельность де Голля как писателя интересует не сама по себе, а как проявление его умения анализировать сложнейшие политические ситуации и делать выводы, позволяющие формировать верную стратегию, способную обеспечить успех управленческой деятельности в масштабах страны и мирового сообщества.

Однако, как мы уже знаем, анализ управленческих ситуаций и выводы на его основании только тогда становятся объектом реальной управленческой деятельности, когда их делают или по крайней мере поддерживают те, кто обладает реальной властью. Поэтому в период до начала Второй мировой войны и начала военных действий во Франции мы еще не можем говорить о де Голле как об управленце в масштабах страны, хотя к тому моменту ему было уже около 50 лет — прекрасный возраст для управленца.

10 мая 1940 г. фашистская Германия начала боевые действия, напад на Бельгию, Голландию и Люксембург, в то время как основные силы гитлеровцев были брошены на Арденны и Северную Францию. В течение тридцати с небольшим дней французская армия была полностью разгромлена и прекратила сопротивление. «Линию Мажино» гитлеровцы обошли со стороны Бельгии и Седана. К власти пришло марионеточное правительство профашистски настроенного Анри Петена.

Быстрое поражение Франции во многом было обусловлено неэффективной системой управления страной и армией. Анализируя причины поражения, де Голль писал: «...командные кадры, лишенные систематического и планомерного руководства со стороны правительства, оказались во власти рутины».

Согласно условиям перемирия армия и флот Франции должны были быть разоружены, а вся артиллерия, танки, самолеты — переданы Германии и Италии, также объявившей войну Франции незадолго до ее разгрома.

Оккупированная Франция на долгие годы оказалась втянутой в орбиту фашистской Германии. Второе лицо в стране после маршала Петена — Лаваль заявлял: «Поскольку демократия вступила в борьбу против нацизма и фашизма, она должна исчезнуть». А один из очевидцев характеризовал сложившуюся в стране обстановку следующим образом: «...для Франции началась... гитлеро-петеновская эра».

Однако народ Франции, в отличие от коллаборационистского правительства, не смирился с рабским положением. Развернулась борьба фран-

цузского Сопротивления, внесшего существенный вклад в борьбу против гитлеровских оккупантов.

Но противодействие смертельному врагу, каким стала для французов фашистская Германия, требовало более серьезной концентрации сил, которую мог обеспечить лишь союз всех, кто противостоял гитлеровской агрессии.

Еще накануне вторжения гитлеровских войск во Францию де Голль выступил с обращением к ведущим государственным деятелям Франции, требуя принять безотлагательные меры для организации эффективного противодействия немецкой армии, в частности, предложив сформировать крупные танковые соединения, способные противостоять танковым частям гитлеровцев. Ответом стало создание всего лишь одной танковой дивизии, командование которой было поручено де Голлю. Эта танковая дивизия хорошо проявила себя в сражениях.

Вскоре после начала боевых действий французское правительство Поля Рейно оценило правоту де Голля, и 28 мая 1940 г. он был произведен в бригадные генералы, что сделало его более весомой фигурой в политической и военной деятельности.

Уже с первых дней нападения гитлеровской Германии стал очевиден скорый разгром французской армии. Поражение следовало за поражением. 5 июня французские войска были разбиты под Дюнкерком. В этот же день в результате последовавшей перестановки в французском правительстве де Голль получил должность госсекретаря (младшего министра) национальной безопасности.

Уже 9 июня состоялась первая встреча де Голля с новым премьер-министром Великобритании Уинстоном Черчиллем, задумавшим создание французского правительства в изгнании. Хотя де Голль не был еще к тому времени достаточно известной политической фигурой, но между двумя государственными деятелями сразу установились взаимопонимание и деловые отношения.

16 июня состоялась вторая встреча де Голля с Уинстоном Черчиллем, в ходе которой возник проект слияния Англии и Франции в одно государство. Однако времени для его осуществления уже не оставалось. Буквально на следующий день, 17 июня, Петен обратился к гитлеровскому руководству с просьбой о перемирии.

Это известие застало де Голля в Лондоне, где он вел переговоры с премьер-министром Англии.

18 июня, обращаясь к французскому народу по «Би-би-си», он сказал, что борьба еще не окончена. В его обращении содержались анализ причин

поражения французской армии и призыв ко всем офицерам и солдатам, которые находились на британской территории или могли на ней оказаться, устанавливать с ним контакты.

С одной стороны, это был поступок мужественного человека, истинного патриота Франции, не смирившегося с немецко-фашистской оккупацией, а с другой стороны, это был первый шаг государственного деятеля, глубоко озабоченного будущим своей страны.

Формировалось французское правительство в изгнании и начиналась консолидация сил французского народа как за рубежами Франции, так и внутри страны, начиналось французское Сопротивление.

С первых дней поражения французских войск и оккупации Франции де Голль как управленец проявил недюжинное умение анализировать самые сложные управленческие ситуации. В самый трудный для страны момент он принял на себя ответственность за ее будущее.

Но самое главное — он оказался способен выработать стратегию действий в столь сложном для Франции положении и принять стратегически важные для страны решения об организации сопротивления фашистам — как немецким, так и французским. Он принял решение о начале формирования нового французского государства. Впоследствии планы и идеи де Голя по созданию новой государственности в стране привели к созданию во Франции Пятой республики, основателем которой ему суждено было стать.

Как мы уже видели, в течение месяца с небольшим одна из наиболее могущественных стран того времени — Франция была поставлена на колени гитлеровской Германией. К власти пришло профашистское правительство престарелого маршала Петена, ставшее марионеткой в руках оккупационных властей, не имевшее независимости, армии, национального достоинства.

Соотношение сил в мире в тот период также было достаточно сложным и не вселяло уверенности в завтрашнем дне. Союзники Франции англичане ушли в глухую оборону. США не торопились вступать в войну, к тому же их военные возможности еще не были достаточными для оказания реального сопротивления странам «оси» — Германии, Италии, Японии. Пытаясь сохранить состояние мира, США установили дипломатические отношения с правительством Петена. Между Германией и СССР был заключен договор. Советский Союз также поддерживал дипломатические отношения с марионеточным правительством Франции. Других сил, способных оказать реальное сопротивление Германии и ее сателлитам, не существовало.

Положение Франции после июня 1940 г. было действительно трагичным. Однако каждого настоящего управленца отличает умение в критические минуты собрать всю волю и мужество и, отставив в сторону чувство кажущейся безвыходности положения, найти в себе силы выбрать верную стратегию, способную обеспечить достижение поставленных целей, а самое главное, найти в себе силы организовать реализацию этой стратегии.

Стратегической целью, которая была поставлена де Голлем в этот трудный для Франции период, являлось освобождение страны и ее возрождение в качестве одной из ведущих мировых держав.

Для того чтобы обеспечить достижение этой казавшейся в тот момент фантастической цели, необходимо было сконцентрировать в одних руках все имевшиеся ресурсы и овладеть необходимыми для победы передовыми технологиями ведения боевых действий и дипломатического искусства.

После того как первый шок от поражения и оккупации страны прошел, де Голль объявил о создании новой организации «Свободная Франция». Стало ясно, что у Франции, одной из крупнейших мировых империй, имевшей многочисленные территории за пределами Франции, существуют ресурсы для продолжения войны. Франции принадлежали и Алжир — жемчужина французской империи, и колонии в Экваториальной Африке, в Индокитае, в Тихом океане. Многие из них объявили о своем присоединении к «Свободной Франции».

Значительную роль в консолидации сил сыграла браззавильская конференция губернаторов заморских колоний Франции, на которой наряду с организацией борьбы против гитлеровских войск рассматривались и проблемы предоставления большей независимости колониальным странам, модернизации их экономики.

Именно колонии в значительной степени способствовали воссозданию французских вооруженных сил.

На территории Франции крепло движение Сопротивления, в котором, особенно после нападения фашистской Германии на Советский Союз, усилилась роль французской коммунистической партии, других свободолюбивых сил, для которых фашистская оккупация была неприемлема.

Реализуя одну из важнейших управленческих функций, де Голль начал создавать новую структуру управления страной в этот сложный период. 27 октября 1949 г. он издал Манифест о структуре французской власти во время войны. Он создал Совет обороны империи для руководства всеми боевыми действиями, в состав которого входили как войска,

формирующиеся на территории Британской империи, так и войска, концентрирующиеся на территории французских колоний.

Таким образом, де Голль организовал процесс консолидации всех свободолюбивых сил Франции для борьбы за освобождение своей родины.

Отметим, что де Голль сам создал организационную структуру, которую ему предстояло возглавить. Властные полномочия, которыми он обладал, формировались по мере того, как крепили силы французского Сопротивления. В его руках концентрировались людские, финансовые, военные, управленческие ресурсы.

Подконтрольное гитлеровцам петеновское правительство отдало приказ о его аресте. Однако де Голль никак не отреагировал на это известие и продолжал формирование нового французского правительства в изгнании. В упоминавшемся выше Манифесте он назвал коллаборационистское правительство Петена неконституционным, подчинившимся захватчикам. Он заявил: «Я буду осуществлять свою власть от имени Франции».

Де Голль совершил поездку по присоединившимся к «Свободной Франции» колониям. Упомянутый выше Манифест был издан в Конго. Но все-таки основной резиденцией нового французского правительства в изгнании стал Лондон, куда вскоре перебралась и семья де Голля.

Правительство в этот трудный для Франции период формировалось в Англии, его первоначальное финансирование взяла на себя Англия и в то же время вначале даже Черчилль не считал де Голля отправителем государственных функций. Де Голлю пришлось согласиться и на такие условия. Признание пришло позднее.

Несмотря на это, де Голль продолжал формировать организационные структуры борющейся Франции. Он создал Управление политическими делами, в состав которого вошли Генеральный штаб и информационная служба. Правительство, созданное де Голлем, добивалось международного признания и формировало собственные воинские соединения.

Уже на этом этапе своей управленческой деятельности де Голль в полной мере демонстрировал профессиональное владение всеми управленческими функциями: и планированием, и организацией, и контролем. А самое главное — он блестяще владел искусством принятия решений в сложных управленческих ситуациях.

Французское правительство в изгнании формировалось прежде всего для координации всех сил, борющихся за освобождение Франции. Как для международного признания, так и для признания внутри страны нужно было продемонстрировать, что оно является реальной силой, способной противостоять врагу не только декларациями и проявлением

собственного мужества, но и на поле боя в непосредственных военных столкновениях с врагом.

С учетом специфики сложившейся ситуации созданная де Голлем «Свободная Франция» должна была прежде всего организовать военное сопротивление врагу — как гитлеровским оккупантам, так и их петеновским приспешникам.

Де Голль предпринимал сверхчеловеческие усилия по формированию первых воинских соединений «Свободной Франции». К концу 1940 г. они насчитывали всего 7000 солдат и офицеров. Это очень мало. Но именно с этих соединений начиналось будущее могущество Франции.

В июне была проведена одна из первых военных операций войск Англии, Австралии и «Свободной Франции» против экспедиционного корпуса петеновского правительства, который возглавлял генерал Денц. Враг был разбит. На сторону де Голля перешло несколько тысяч солдат и офицеров разгромленной армии.

14 июля 1941 г. были одержаны первые победы войск «Свободной Франции» совместно с английским экспедиционным корпусом над петеновскими войсками на Ближнем Востоке.

Однако даже Англия — основная союзническая сила «Свободной Франции» — не всегда разделяла ее устремления. Так, Черчилль отказался от предложенного де Голлем участия французских войск в крупной операции английских войск в Северной Африке против армий Роммеля. И лишь после обращения де Голля за поддержкой к Советскому Союзу Черчилль согласился на участие в операции воинских соединений «Свободной Франции».

Успешное участие воинских соединений «Свободной Франции» в боевых операциях против петеновских и гитлеровских войск, а также самостоятельная мужественная политика, проводимая генералом де Голлем, способствовали росту военной мощи французских войск, так и международного авторитета «Свободной Франции».

Создание новой французской государственности, а впоследствии и возрождение мощной, пользующейся международным авторитетом Франции было бы невозможным, если бы не самостоятельная позиция, занятая де Голлем при формировании отношений с главными действующими силами середины XX в.

При анализе деятельности многих великих управленцев мы всегда подчеркивали их умение своевременно идти на оправданный риск. Говоря о де Голле, мы должны были отметить его умение принимать решения в почти безнадежных управленческих ситуациях, с которыми ему пришлось столкнуться по воле выпавшего на его долю жребия.

Здесь мы вправе говорить об умении принимать единственно верные управленческие решения в сверхрисковых ситуациях, о мужестве управленца, принимающего решения в ситуациях с минимальными шансами на выигрыш. Но иного пути для свободолюбивой Франции и отстаивающей ее интересы генерала де Голля тогда не было.

Черчилль, оставаясь политиком, для которого на первом плане стояли интересы Англии, стремился использовать сложившееся положение прежде всего для усиления ее позиций. Для этого он пытался использовать все. Даже тяжелое положение, в котором оказался его давний союзник — Франция.

Вскоре после разгрома экспедиционного корпуса, возглавляемого пентеновским генералом Денцем, де Голль узнал, что в подписанном 14 июля 1941 г. договоре о перемирии Сирия переходит под протекторат Великобритании. То есть французская территория подпадает под власть англичан.

Де Голль, узнав о решении Англии распространить свою юрисдикцию на территорию, ранее принадлежавшую Франции, в боях за которую принимали участие и войска «Свободной Франции», резко выступил против этой акции английского правительства.

Более того, де Голль заявил, что если англичане не изменят свою позицию, «Свободная Франция» начнет военные действия против Англии.

Для лидера «Свободной Франции», сформированной на территории Англии и пользующейся финансовой помощью своего северного соседа, это была очень смелая позиция, возможно, граничащая с безрассудством.

Однако этот мужественный демарш де Голля сыграл свою роль! Англия отказалась от своих притязаний на Сирию. Аналогичная ситуация имела место и в случае с другой французской территорией — Ливаном.

Мужественная независимая позиция нового французского лидера, а главное успех, который она имела, свидетельствуют о де Голле как о великом управленце своего времени — очень непростого, одного из самых тяжелых в истории человечества.

Разрыв с Англией мог привести к бесперспективному, а точнее отчаянному, положению «Свободной Франции». Потери Англии в случае разрыва с практически беспомощной в тот момент Францией вряд ли были бы значительными.

Тем не менее Черчилль уступил более слабому, но, по всей видимости, и более мужественному союзнику.

Справедливости ради следует отметить, что во взаимоотношениях Англии и США в ситуации, во многом напоминающей ситуацию, сложившуюся между Францией и Англией, США и ее президенту Рузвельту уда-

лось захватить мировое лидерство в Западном мире. Черчилль уступил в этом вопросе напору Рузвельта и после окончания Второй мировой войны США заняли место, которое до войны принадлежало Англии. Теперь США принадлежит лидерство среди стран Запада.

То ли Черчиллю в обоих случаях не хватило политического мужества, то ли кто-то из союзников должен был все-таки проявить политическое благоразумие.

Формируя новую государственную структуру Франции, де Голль должен был решать проблемы взаимодействия не только во внешнем мире, но и внутреннего характера. И одной из первых, естественно, была проблема распределения властных полномочий, проблема выбора управленческого стиля лидера «Свободной Франции».

Лидер должен был принимать трудные решения, во многом определяющие будущее Франции. Он взял на себя ответственность за судьбу своей страны. Не последнюю роль в формировании управленческого стиля де Голя сыграла и необходимость организации и ведения боевых действий, которые должны были быть успешными. Альтернативы поставленная де Голлем стратегическая цель не допускала.

По всей видимости, сложность возникавших управленческих ситуаций, необходимость принятия трудных решений, определявших будущую судьбу Франции, ответственность, которую взял на себя де Голль, а также преимущественно военный характер проблем, требующих решения, определили его управленческий стиль — стиль авторитарного управления.

Даже решение проблемы с территориями Сирии и Ливана, которые остались французскими лишь благодаря мужественной и дальновидной позиции де Голя, вызвало противоречия среди его ближайшего окружения. Однако ему удалось убедить оппонентов в своей правоте.

Уже тогда, пожалуй, впервые заговорили об авторитарном управленческом стиле де Голя.

Впоследствии, когда решался вопрос о послевоенном государственном устройстве, он высказал мнение, что Франции необходима диктатура. Пусть ограниченная конституцией, но все-таки диктатура. Де Голль говорил: «Совещаться можно многим. Действовать нужно одному». Согласно современной теории принятия управленческих решений это высказывание вполне соответствует наиболее целесообразному соотношению властных полномочий между лицом, принимающим решения, и экспертами.

Приверженность авторитарному стилю управления, по всей видимости, вполне оправданному теми управленческими ситуациями, с которыми

приходилось сталкиваться лидеру «Свободной Франции», в значительной степени сохранилась и в дальнейшей деятельности де Голля.

Де Голль был лидером, превосходившим по своим возможностям соратников. Это преимущество было явным, что ясно понимали и друзья, и враги де Голля.

За исторически короткий промежуток времени новое французское правительство в изгнании приобрело известность и весомость как среди французов, так и в странах антигитлеровской коалиции. Французские войска успешно участвовали в боевых действиях на фронтах Второй мировой войны. Проводимая де Голлем политика, независимая и достойная уважения, все больше приковывала внимание стран, ведущих жестокую войну с гитлеровской Германией.

Крепнущие позиции «Свободной Франции», которую де Голль в июне 1942 г. переименовывает в «Сражающуюся Францию», позволили ее лидеру предпринять определенные шаги и по укреплению международного статуса. Он стремился к тому, чтобы именно «Сражающаяся Франция», а не коллаборационистское правительство Франции имела полномочия представлять страну на международном уровне.

При наличии определенных разногласий с правительством Англии новое французское правительство в изгнании тем не менее сохранило с ним дружественные отношения и пользовалось его поддержкой.

Изменились отношения правительства де Голля и с США. 9 июля 1942 г. госдепартамент США вручил де Голлю меморандум, в котором фактически содержалось признание возглавляемого им правительства. Представитель американского правительства вошел в состав Национального комитета «Сражающейся Франции», которой была также обещана всемерная поддержка правительства США.

Дипломаты де Голля много работали и над установлением более тесных отношений с Советским Союзом, за героической борьбой которого с фашистской Германией следил весь мир. Де Голль и в будущем всегда оставался среди тех политиков, которые отдавали должное мужеству и стойкости, проявленным советским народом в войне с гитлеровской Германией.

Уже 28 сентября 1942 г. СССР признал Национальный комитет «Сражающейся Франции» единственным легитимным органом Франции и его право представлять интересы Франции на международном уровне. Состоявшийся несколько позднее визит де Голля в Советский Союз и его встреча с советским лидером Сталиным еще более укрепили советско-французские отношения.

В ноябре 1942 г. союзническим войскам удалось сломить сопротивление петеновских войск в Алжире и Марокко. Верховным комиссаром Северной Африки американское командование назначило своего ставленника генерала Жиро.

Впоследствии США и президент Рузвельт стремились поставить во главе французского правительства в изгнании именно генерала Жиро. Во главе того самого правительства, которое создавал де Голль. Правительство, еще год назад почти никем не признаваемое, становилось ареной борьбы за установление контроля над ним наиболее влиятельных сил антигитлеровской коалиции.

США и Англия настояли на личной встрече де Голля и Жиро, поскольку сложилось мнение, согласно которому возглавить французское правительство следовало именно этим двум государственным деятелям Франции. Де Голль всячески уклонялся от этой встречи, но по настоянию и США, и Англии он вынужден был согласиться на нее.

В июне 1943 г. де Голль и Жиро подписали договор о создании Французского комитета национального освобождения, в котором они стали председателями.

Однако преимущество де Голля как управленца стало вскоре очевидным для всех, даже для поддерживавших Жиро американцев. Во вновь созданном комитете большинство ключевых позиций занимают деголлевцы, или голлисты. Борющаяся Франция успела узнать своего нового лидера. Деятельность его вызывала уважение и понимание большинства французов. Постепенно, несмотря на поддержку такого блестящего управленца, каким по праву считается президент США Франклин Делано Рузвельт, Жиро отошел на вторые роли во французской политике. Единичным ее лидером вновь стал де Голль, имя которого приобрело авторитет не только во Франции, но и за ее пределами.

И в этом важном эпизоде мы видим проявление де Голлем качеств лидера своего народа в трудный для страны период, его независимой политики, направленной на восстановление прежнего могущества Франции.

Умение отстаивать свои позиции, свои взгляды на пути развития страны еще раз подтверждает недюжинный управленческий талант де Голля, ставит его в ряд великих управленцев своего времени.

В ходе Второй мировой войны наступил перелом, обеспеченный в первую очередь героизмом советского народа, к которому де Голль испытывал искреннюю признательность. Он понимал, что судьба Франции решается именно на Востоке. Де Голль посетил Сталинград, высоко оценивая вклад

его героической обороны и последовавшего вслед за этим разгрома гитлеровских войск в исход Второй мировой войны.

Успешные действия Красной Армии во многом способствовали открытию союзниками второго фронта на Западе. 5 июня 1944 г. союзнические войска переправились через Ла-Манш, началось освобождение Франции. 19 августа в Париже вспыхнуло восстание, а 24 августа немецкие войска потерпели поражение и сдались в плен Второй французской бронетанковой и Четвертой американской дивизиям.

25 августа в Париж после многолетнего вынужденного отсутствия возвратился де Голль, который обратился с речью к гражданам Франции. Он говорил о том, что столица Франции освобождена и это великая победа французских и союзнических войск. А завершил он свою речь словами: «...все сыны и все дочери Франции должны идти вперед в братском единстве... к стоящим перед Францией целям».

2 декабря 1944 г. состоялась встреча де Голля и Сталина, оставившая неизгладимое впечатление в памяти генерала. Де Голль писал: «За пятнадцать моих часов со Сталиным я изучил его величественную полигаму. Коммунист в маршальской форме, притаившийся коварный диктатор, завоеватель с добродушным видом, он старался всегда вводить в заблуждение». Интересно и такое его замечание о Сталине: «Он был удачлив, потому что встретил народ, до такой степени живучий и терпеливый, что самое жестокое порабощение его не парализовало; землю, полную таких ресурсов, что самое ужасное расточительство не смогло ее истощить».

В результате переговоров 10 декабря 1944 г. в Кремле был подписан Договор о союзе и взаимной помощи между Советским Союзом и Францией.

Вторая мировая война подходила к концу. Войска союзников вышли на Эльбу, где состоялась их встреча с советскими войсками. 27 апреля в Италии был казнен глава итальянских фашистов Муссолини. На франко-швейцарской границе был схвачен Анри Филипп Петен, покончил жизнь самоубийством фюрер Третьего рейха Адольф Гитлер.

Главой Временного правительства свободной Франции стал генерал де Голль, сумевший в неимоверно тяжелых условиях войны отстоять национальные интересы Франции, возвратив ей роль одной из великих держав мира.

Де Голль понимал, что Франция и французский народ за годы войны многое пережили и во многом изменились. Он понимал, что в новых условиях Франции необходимы новые формы управления страной.

Вопреки мнению Консультативной ассамблеи де Голль назначил 21 октября и всеобщие выборы, и референдум об Учредительном собрании.

Согласно воле народа прежняя конституция Франции 1875 г. была отменена — ушла в прошлое Третья республика. Франция пробуждалась к активной политической жизни.

В 1945 г. де Голль упразднил отжившие институты власти в стране. Правительство Петена предстало перед судом, многие его члены были приговорены к смертной казни. Специальным приказом де Голль помиловал одного лишь престарелого маршала Петена, заменив ему смертную казнь пожизненным заключением.

Де Голлю удалось консолидировать вокруг себя все здоровые силы Франции от правых радикалов до коммунистов. Но промышленность и сельское хозяйство страны были разрушены, и требовались эффективные меры по восстановлению экономики.

Большую роль в стране стали играть левые силы, и в первую очередь коммунисты. Это произошло в значительной степени благодаря героизму советского народа и признанию роли Советского Союза в войне против гитлеровской Германии.

Тем не менее, как и прежде, де Голль считал, что во главе Франции должен находиться руководитель, облеченный всей полнотой власти и несущий ответственность за судьбу страны, находящейся на историческом перепутье. Он считал, что исполнительная власть ни в коем случае не должна зависеть от законодательной.

Однако произошедшие в стране изменения привели к тому, что в результате всеобщих выборов в Учредительное собрание большинство получили коммунисты и социалисты (54 % голосов). Возглавить правительство было предложено де Голлю. Однако, когда коммунисты предъявили претензии одному из силовых министров, де Голль отказывается удовлетворить их требования.

Следующая кризисная ситуация возникла, когда коммунисты совместно с социалистами потребовали сократить на 20 % военные расходы, с чем был не согласен де Голль.

Он все отчетливее понимал, что парламентская форма правления не способна вывести страну из того тяжелого положения, в котором она оказалась.

Де Голль принял решение уйти в отставку, о которой объявил своему кабинету министров 20 января 1946 г.

Объясняя свое решение, Де Голль прямо говорил о том, что не видит реальной перспективы управления страной в ситуации, когда власть принадлежит партиям, не несущим никакой ответственности за последствия принимаемых решений государственной важности, определяющих будущее страны.

После ухода в отставку с поста главы правительства Франци де Голля, стоявшего у истоков новой французской государственности, началась эпоха Четвертой республики. Стил управления страной стал демократическим в далеко не лучшем его варианте. Каждый из представителей законодательной ветви власти получил право участвовать в принятии важных государственных решений. Однако парадокс заключался в том, что они были политиками, но не имели ни опыта реального управления страной, ни соответствующей профессиональной подготовки. А ответственность за реализацию принимаемых решений и их результаты при этом не нес никто. Очень удобная для членов Национального собрания позиция, но в то же время очень пагубная с точки зрения интересов страны.

Можно сказать, что важные государственные решения принимались по принципу «лебедь, рак и щука», единая стратегия отсутствовала. А с другой стороны, сложилась ситуация, когда никто не несет ответственности за результаты принятых решений. «У семи нянек дитя без глаза».

За 12 лет, прошедших с момента возникновения Четвертой республики, сменилось 22 правительства. Естественно, ни о какой преемственности, ни о каком эффективном управлении страной не могло быть и речи. Проблемы экономического, социального, военного характера требовали долговременного решения, исходя из единой стратегии развития государства, которой во время Четвертой республики не существовало.

В стране сложилась ситуация, когда назрела объективная необходимость в переходе к более совершенной системе управления.

Уйдя, в силу сложившихся обстоятельств, в отставку с поста главы французского правительства, де Голль приступил к написанию мемуаров, которые пользовались заслуженной популярностью у соотечественников.

Но, безусловно, такой государственный деятель, как де Голль, не мог полностью устраниться от политической деятельности, он с большим вниманием наблюдал за политической жизнью страны.

В начальный период своего вынужденного бездействия он даже считал, что никто попросту не заметил его ухода. Однако постепенно нарастающее чувство тревоги за судьбу страны привело де Голля к решению объединить вокруг себя противников парламентаризма, неэффективность которого становилась все более понятной многим, и сделать явный крен в сторону антикоммунизма.

14 апреля 1947 г. де Голль создал новую партию «Объединение французского народа». Он вернулся к активной политической жизни, начал проводить пресс-конференции, митинги, демонстрации, создал в различных регионах страны ячейки своей партии.

Уже к осени новая партия, созданная де Голлем, насчитывала более 1 млн членов и имела свою фракцию в Национальном собрании Франции. Муниципальные выборы принесли настолько убедительную победу голлистам, что де Голль счел возможным поставить в Национальном собрании Франции вопрос о его немедленном роспуске.

Призыв генерала коммунисты, составлявшие большинство в Национальном собрании, проигнорировали. Началась длительная борьба между приверженцами парламентаризма в стране и набирающей силу партией де Голля. Голлисты выступали за сильную исполнительную власть, за проведение экономических реформ в стране и независимой внешней политики, отвечающей национальным интересам Франции.

Борьба за возвращение де Голля к власти заняла достаточно длительное время, за которое политические силы, объединившиеся вокруг своего лидера, то набирали политический вес, то теряли поддержку избирателей. При этом приходилось учитывать особенности французской избирательной системы. В процессе политической борьбы партии де Голля приходилось неоднократно менять даже собственное название.

Плачевные итоги парламентаризма в тот период во Франции становились все более очевидными для широкой общественности. Несостоятельность форм правления, предусмотренных конституцией Четвертой республики, со всей наглядностью проявилась с началом антиколониального движения внутри Французской империи. Четвертая республика просуществовала только до 1958 г.

29 мая 1958 г. после более чем двенадцатилетнего перерыва де Голль вновь возглавляет правительство Франции.

Снова став во главе государства, де Голль понимал, что реальное управление может осуществляться только при наличии реальной власти. То есть когда руководитель вправе самостоятельно принимать управленческие решения, которые будут реализованы с использованием всех имеющихся у государства ресурсов: финансовых, материальных, людских, управленческих.

Но реальная власть главы государства должна быть обеспечена соответствующими механизмами управления, заложенными в конституции страны. Поэтому среди первых законопроектов, вынесенных де Голлем на заседание парламента, были законопроекты, обеспечивающие реальную власть главы правительства. Это в первую очередь законопроекты о пересмотре конституции страны, о чрезвычайных полномочиях правительства и о специальных полномочиях в Алжире, который постепенно становился настоящей горячей точкой для Франции.

И парламент одобрил предложенные де Голлем законопроекты. 28 сентября была принята новая конституция Франции, в работе над которой принимал участие де Голль как президент страны.

Если согласно прежней конституции президент избирался Национальным собранием и не имел реальных полномочий, то по новой конституции он избирался сроком на 7 лет и функции его значительно расширились. Наряду с представительскими, председательскими, юридическими и другими функциями глава французского государства наделялся такими полномочиями, как руководство армией, силами национальной безопасности, внешней политикой. Согласно новой конституции премьер-министра страны назначал президент, а парламент лишь утверждал выбор президента. Президент наделялся также правом роспуска Национального собрания. Его юридическая ответственность предусматривалась только в случае измены родине. Причем это обвинение должно быть выдвинуто обеими палатами парламента.

В ноябре 1958 г. на выборах в Национальное собрание Франции деголевский «Союз в защиту новой республики» получил большинство голосов — 212, а его основные оппоненты — коммунисты — 10 голосов. Франция сделала свой окончательный выбор в пользу новых форм управления, которые, как надеялись избиратели, окажутся более эффективными.

Так началась история Пятой республики. И первым ее президентом 21 декабря 1958 г. был избран де Голль.

Де Голль достиг своей стратегической цели, определенной им еще в начале 1947 г. Он стал у руля управления Францией, будучи наделен полномочиями реальной власти. То есть он действительно оказался в роли управленца, который обладает всеми рычагами, необходимыми для управления государством в сложный период становления новой государственности. При этом полномочия он получил не в результате насильственного захвата власти или закулисных интриг, а в результате свободного волеизъявления французского народа, убедившегося в несостоятельности Четвертой республики, где отсутствовала реальная исполнительная власть.

При передаче своих полномочий де Голлю президент Франции Рене Коти, признавая его заслуги, сказал: «Первый из французов стал теперь первым во Франции».

Вновь избранный президент Франции вынужден был сразу же с головой окунуться в безотлагательное решение острых государственных проблем, которые накопились за время прежней формы управления.

Вскоре французский народ убедился в правильности сделанного им выбора. На посту главы государства оказался блестящий управленец, способный эффективно решать самые сложные управленческие проблемы.

Если раньше для де Голя был характерен стиль управления, при котором ставится определенная цель и предпринимаются ясные и четкие шаги для ее достижения, то теперь методы управления, как и ситуации, которыми приходилось управлять, становятся более сложными. Все отчетливее проявляется необходимость использования методов стратегического управления, которые позволят более гибко реагировать на изменения, происходящие как вне, так и внутри страны.

Во второй половине 1950-х годов резко обострилось положение в Алжире, который более 120 лет находился под юрисдикцией Франции. Среди его 10-миллионного населения около миллиона составляли европейцы. Именно им принадлежала реальная власть в этом крупнейшем заморском департаменте Франции. Именно европейцы были владельцами основных средств производства страны.

В Алжире, как и во многих других колониальных странах, начиналось национально-освободительное движение.

Сначала правительства Четвертой республики был выбран достаточно жесткий курс по отношению к алжирским повстанцам. Началась кровопролитная война между французскими колониалистами и алжирскими националистами.

В Алжире в то время располагалась 5-тысячная французская армия, усиленная тремя батальонами десантников. В ночь на 1 ноября 1954 г. французские войска подверглись нападению, что послужило началом Алжирской революции. Ответом французских войск была тактика физического уничтожения разрозненных отрядов восставших. В конечном итоге эта тактика не дала ожидаемого результата. Боевые отряды алжирцев лучше знали местность и пользовались поддержкой местного населения. Их численность росла. В 1955 г. отряды алжирских боевиков насчитывали не менее 20 тыс.

Затронутыми оказались национальные интересы Франции. В случае ухода французских войск около миллиона европейцев и их собственность становились заложниками алжирских националистов. Поэтому Франция пошла по пути подавления все увеличивавшихся отрядов алжирских боевиков. Численность колониальной армии возросла сначала до 150 тыс., а впоследствии — до 500 тыс.

Однако чем активнее становилось стремление Франции к подавлению восставшего Алжира, тем сильнее становилось алжирское Сопротивление.

Политика подавления, избранная сменявшими друг друга французскими правительствами, оказалась ошибочной.

Ни к чему не привели и попытки более тесной интеграции Алжира в состав Французской империи с предоставлением алжирцам равных прав с жителями метрополии. С этих предложений следовало начинать, а не заканчивать ими.

В Алжире была проведена общенациональная забастовка, длившаяся 8 дней. Подавил ее ставший популярным во Франции генерал Салан.

Инициатива временно перешла к французам. Однако все ощутило бы значительные финансовые потери. Ведь содержание армии обходилось недешево. В то же время сопротивление борющегося за свою независимость Алжира крепло. Планы окончательного решения алжирского вопроса путем разгрома отрядов боевиков, которые разрабатывали стратеги Четвертой республики, оказались несостоятельными. Экспедиционные войска, несмотря на значительное увеличение их численности, не способны были решить алжирскую проблему. Создавшееся положение осложнялось тем, что европейцы, проживавшие в Алжире, нуждались в буквальном смысле этого слова в защите французских войск.

Алжирская проблема относилась к наиболее сложным из числа тех, что достались в наследство президенту Франции от его предшественников. Де Голль давно внимательно следил за развитием событий в этом главном французском заморском департаменте.

Он понимал, что в Алжире значительны интересы Франции и ее граждан. Сохранение Алжира в составе Франции имело многочисленных приверженцев как среди европейского населения самого Алжира, так и среди французов, проживавших в метрополии. Мимо этого фактора де Голль пройти не мог.

В то же время, отслеживая динамику изменений, происходящих в мире, активизирующееся национально-освободительное движение, он все отчетливее понимал, что насильственное сохранение Алжира в составе Франции бесперспективно. Слишком недалековидной оказалась политика Четвертой республики в этом жизненно важном для Франции вопросе. За ошибки своих предшественников платить приходилось в полной мере.

Даже французы, проживавшие в метрополии, начинали понимать бесперспективность сложившегося положения. От населения начали поступать тысячи писем с требованием прекратить боевые действия в Алжире и предоставить ему независимость.

Представители де Голля давно установили связь с представителями алжирского Сопротивления, и он был хорошо информирован о происходящем в этой североафриканской стране. С самого начала разгоревшегося конфликта он выступал за переговоры между противоборствующими силами.

Однако, умудренный опытом долгих лет, проведенных в эпицентре политической жизни Франции, де Голль воздерживается от преждевременных действий, которые могли только повредить интересам дела.

Принимаемые им решения отличались четкостью, своевременностью и умением учитывать реалии сложившейся обстановки. Впоследствии он говорил: «Если бы в июне 1958 года я сказал, что намереваюсь предоставить Алжиру независимость, я был бы свергнут в тот же самый день и ничего не мог бы с этим поделать. Но я всегда знал, чего хотел».

Придя к власти в стране, де Голль как бы встал над происходящими в Алжире событиями, не принимая сторону ни одной из противоборствующих сил.

В сентябре 1958 г. на всех заморских территориях Франции прошел референдум об их будущем статусе. И хотя в результате референдума большинство стран выразило желание остаться в составе империи, расширив полномочия автономии, тем не менее процесс обретения колониями независимости набирал силу. В 1960 г. четырнадцать бывших колоний Франции стали независимыми.

В то же время Алжир продолжал оставаться территорией Франции, несмотря на то что население этой страны вело борьбу за независимость.

16 сентября 1959 г. де Голль впервые публично поддержал алжирских повстанцев, предложив им три альтернативных варианта развития отношений:

- отделение от Франции и образование собственного государства;
- полная интеграция с Францией с предоставлением равных с французами прав алжирскому населению;
- создание собственного алжирского правительства, работающего в тесном контакте с Францией в области экономики, обороны, внешних сношений.

Это заявление французского президента вызвало бурную реакцию со стороны сил, выступавших за сохранение Алжира в составе Французской империи. Возникали открытые мятежи и скрытое противодействие. На де Голля было совершено несколько покушений, к счастью, закончившихся

безрезультатно. При этом президент демонстрировал незаурядное мужество и пренебрежение к более чем реальной опасности. Политический рейтинг де Голля рос.

К 1961 г. де Голль начал все более склоняться в пользу предоставления Алжиру независимости. Проведенный 8 января 1961 г. во Франции общенациональный референдум по этому вопросу показал, что три четверти французов выступают за предоставление независимости своей североафриканской колонии.

Наконец 18 марта 1962 г. Алжир стал полностью независимым государством.

На примере решения очень трудной и сложной алжирской проблемы мы видим, что де Голль как управленец в полной мере владел технологиями стратегического управления, сообразуя свою стратегию с изменяющимся соотношением сил в масштабах страны.

На посту главы Пятой республики де Голль предстает перед нами как дальновидный политический деятель, профессионально владеющий всеми этапами основного управленческого цикла, начиная с разработки стратегии, анализа складывающихся управленческих ситуаций и кончая анализом результатов реализации принятых решений, корректировкой принятых ранее решений, а в случае необходимости — и разработанной ранее стратегии.

Глубина и правильность проводимого де Голлем анализа сложных управленческих ситуаций позволяли ему верно прогнозировать тенденции развития как в масштабах собственной страны, так и в международных масштабах. Это не в последнюю очередь относится к его верному предвидению возрастающей роли технического и технологического прогресса, тех возможностей, которые он открывает. Де Голль понимал, что во многих случаях именно технический и технологический прогресс будет играть решающую роль в расстановке сил на мировой арене.

Тенденции мирового развития середины и конца XX в. оказались таковы, что все большее влияние на расстановку сил в мире и мировое лидерство начали оказывать достижения научно-технического прогресса. Сброшенные США на японские города Хиросиму и Нагасаки атомные бомбы показали, что появилось новое оружие массового уничтожения, внесшее существенные коррективы в соотношение сил и сфер влияния между ведущими странами мира.

Определилась существенно более значительная, чем до войны, роль США в мировом сообществе. Возросло также могущество СССР, своевременно обеспечившего научно-техническое развитие страны, следствием

чего явилось, в частности, создание нового мощного средства массового уничтожения — ядерного оружия.

Однако в мир не только пришло новое мощное оружие, но и появились средства его доставки в самые отдаленные точки планеты. Человечество впервые вышло в космос, что открыло перед ним принципиально новые перспективы. Помимо всего прочего, космические спутники предоставили новые возможности для разведывательной деятельности. Уверенно шагнуло в мир телевидение.

Не следовало сбрасывать со счетов и многие другие важные открытия, принятые человечеством на вооружение, которые резко повысили его возможности и производительные силы. Резко обострилась конкуренция на мировых рынках сбыта. На первое место вышла борьба за более высокое качество продукции, за ее новые функциональные возможности, обеспечиваемые последними достижениями в области науки и техники.

Умение де Голля анализировать и верно оценивать тенденции развития человечества и факторы, которые могут в значительной степени влиять на соотношение сил, определяющих мировое лидерство, позволили ему своевременно осознать роль технического и технологического прогресса.

Впервые эта проблема обозначилась в момент разгрома гитлеровской Германии, когда в Париж начали прибывать первые немецкие специалисты, покинувшие советскую оккупационную зону. Франция, лишенная с 1940 г. возможности вести самостоятельные научные исследования, была крайне заинтересована в привлечении на свою сторону и использовании «трофейных» ученых в создаваемых заново французских научно-исследовательских институтах и конструкторских бюро.

В мае 1945 г. де Голль четко поставил важную стратегическую задачу: «необходимо сделать все для доставки во Францию немецких ученых или техников с целью получения от них информации об их работах и одновременно привлечения их к работе на нас».

Определенную роль сыграло и то, что именно французские разведчики сумели обнаружить совершенно секретные документы о последних работах фирмы «Мессершмитт» в области реактивной авиации и ракетостроения. Им удалось также выкрасть нескольких немецких физиков-ядерщиков.

Благодаря верной политике де Голля во Франции в этот период оказалось около тысячи немецких ученых высочайшей квалификации, не без прямого участия которых были впоследствии созданы и ракеты «Ариан», и самолеты «Мираж», и противотанковое реактивное оружие, и французская атомная бомба.

После возвращения во власть в качестве президента Франции де Голль продолжал уделять значительное внимание развитию новых промышленных технологий, разработке новых систем вооружения.

Именно при де Голле во Франции завершена работа над созданием собственной атомной бомбы, первый взрыв которой был произведен на алжирском полигоне.

Де Голль был твердо убежден, что Франции необходим мощный ядерный щит. Он разработал план, согласно которому должны были быть проведены наземные испытания ядерного оружия, созданы самолеты, способные доставлять атомные бомбы на достаточно большие расстояния, а также ракеты класса «земля — земля», способные доставлять ядерные боеголовки на расстояние 3000 км.

Во время визита во Францию Первого секретаря ЦК КПСС Никиты Хрущева де Голль подписал первое в отношениях между Западом и Востоком соглашение о совместных научных исследованиях в области использования ядерной энергии.

При президентстве де Голля лидирующие позиции в мире заняли такие отрасли французской промышленности, как нефтяная, химическая, автомобильная, авиационная. Телевизоры и стиральные машины становятся доступны широким слоям населения.

Верное понимание и оценка роли научно-технического прогресса, а также принятые в соответствии с этим стратегические решения по созданию благоприятных условий для научных исследований и опытно-конструкторских разработок во Франции в значительной степени способствовали тому, что страна все увереннее занимала лидирующие позиции среди ведущих стран мира.

Заслуживает внимания и независимая политика де Голля при формировании оборонной стратегии страны. Взаимоотношения и формы сотрудничества с основными партнерами строились таким образом, чтобы было обеспечено усиление позиций Франции в мировом сообществе.

В послевоенные годы формировались новые взаимоотношения между ведущими странами мира. Создается НАТО — военный союз стран Запада. Возвратившись во власть, де Голль стремится вернуть Франции положение одной из ведущих мировых держав.

Во время встреч с руководством этого военно-политического блока он потребовал предоставления Франции равных прав с США и Великобританией. Однако позиция де Голля не находит поддержки у партнеров по блоку.

Встретив непонимание руководства НАТО в стремлении Франции получить равные права с США и Великобританией в этом военно-политическом блоке, де Голль резко сократил участие своей страны в деятельности НАТО.

В 1958 г. он вывел из подчинения блока военно-морские силы страны. И, что, пожалуй, более важно, запретил размещение на французской территории ядерного оружия, всемерно способствуя созданию собственной атомной бомбы.

В 1963 г. вне рамок НАТО был заключен франко-германский договор о сотрудничестве. Франция отказалась присоединиться к договору о нераспространении ядерного оружия, подписанному СССР, США и Великобританией.

В 1966 г. Франция окончательно разорвала отношения с НАТО, штаб-квартира которого была переведена из Парижа в Брюссель.

Де Голль совершил дружественный десятидневный визит в СССР, во время которого проводились интенсивные переговоры с советскими лидерами. Позднее в биографическом очерке «Леонид Ильич Брежнев» будет написано: «Новая глава советско-французских отношений была открыта переговорами Л. И. Брежнева, Н. В. Подгорного, А. Н. Косыгина с президентом Ш. де Голлем в 1966 г. в Москве».

Независимая внешняя политика де Голя принесла свои плоды. Франция наряду с Россией, США, Великобританией и Китаем — бессменный член Совета Безопасности ООН. Международный авторитет Франции растет.

При анализе послевоенной внешней политики де Голя, его настойчивого стремления видеть возрожденную Францию в числе ведущих держав мира явно прослеживается аналогия с политикой, которую де Голль проводил в период Второй мировой войны. Тогда он отстаивал интересы своей страны в достаточно жестком противодействии политике Черчилля и Рузвельта.

Во время президентства де Голя страна расплатилась со всеми внешними долгами и стала страной-кредитором. Лидирующие позиции заняли многие отрасли французской промышленности. Использование достижений научно-технического прогресса в сельском хозяйстве вывело его на второе место в мире после США. Население Франции выросло с 45 до 50 млн чел., что в значительной степени стало следствием возросшего жизненного уровня французского народа.

Завершая анализ деятельности де Голя как управленца, столько лет возглавлявшего одно из наиболее мощных и авторитетных государств Запада, мы должны отметить, что именно он благодаря своей эффективной

управленческой деятельности обеспечил то положение в мире, которое Франция занимает сегодня среди ведущих стран мира.

Де Голль находился во главе Французского государства в самые трудные и ответственные периоды его истории. Именно его блестящие управленческие решения сыграли определяющую роль в судьбе Франции и ее народа, начиная с 1940-х годов, оказали влияние на послевоенное развитие мирового сообщества.

Сегодня мы с полным основанием можем высоко оценить тот вклад, который де Голль как управленец, долгие годы находившийся во главе одной из крупнейших держав мира, воссоздававший ее, внес в сокровищницу мировой управленческой практики.

Конрад Аденауэр



Если послевоенная Франция была Францией де Голля, послевоенная Англия — Англией Черчилля, то послевоенная Германия — Германией Аденауэра. В 1950-х, 1960-х годах, в самые переломные его годы он стал одним из признанных лидеров Европы, возрождавшейся после самой разрушительной в истории человечества войны. В истории Германии это второй после Бисмарка выдающийся государственный деятель, сыгравший значительную роль в создании одной из наиболее процветающих и динамично развивающихся держав современного мира.

Если Бисмарк создал единую Германию, объединив разрозненные, а потому маломощные, немецкие государства в XIX в., то благодаря Аденауэру она воскресла после тяжелейшего поражения во Второй мировой войне, сумела не только восстановить свой прежний статус, но и стать одним из ведущих и наиболее влиятельных европейских государств. А самое главное, Германия при Аденауэре сумела подняться до осуждения нацизма и признания вины перед человечеством за злодеяния фашистского режима.

Как же сложилась судьба этого выдающегося управленца, имя которого надолго сохранится в истории Европы?

Один из мыслителей и государственных деятелей древней Греции Солон, обращаясь к лидийскому царю Крезу, сказал: «Пока человек еще жив, не называй его счастливым, скажи, что ему сопутствует удача». Мы не можем сказать, что Аденауэру постоянно сопутствовала удача в его управленческой деятельности или после смерти назвать его счастливым. Это была долгая жизнь (а умер он в преклонном возрасте) человека, на долю которого выпали и многие радости, и многие горести, и победы, и поражения.

В самом конце жизненного пути, подводя итоги своей управленческой деятельности и садясь за мемуары, которые начали издаваться еще при его жизни, он вправе был испытывать чувство удовлетворения и гордости за то, что удалось совершить. Но слишком неумным характером он обладал, слишком был погружен в деятельность, ставшую смыслом всей его жизни, чтобы спокойно отойти в сторону, уступая дорогу другим. Свое видение развития страны он считал единственно верным. Но человек

не вечен. Время, которое отведено управленцу, — единственный невозполнимый ни при каких обстоятельствах ресурс.

Анализируя деятельность человека, занимавшего с 1949 по 1963 г. высшую управленческую должность в стране, чему предшествовало его активное участие в создании государственных институтов послевоенной Германии, мы должны понять истоки его управленческого мастерства, используемые им управленческие приемы и технологии, которые привели к столь впечатляющему результату.

Родившийся 5 января 1876 г. Конрад Аденауэр был третьим сыном в семье прусского чиновника, и делать свою судьбу ему предстояло самому. Хорошо, что повезло и удалось получить образование юриста, а в 30 лет занять должность помощника бургомистра в одном из крупнейших промышленных городов Германии Кельне. Заслуга в состоявшемся назначении во многом принадлежала самому Конраду.

Первые задатки организатора, принимающего решения подчас с немалой долей риска, проявились у него достаточно рано. Показательный случай произошел при окончании гимназии с восемнадцатилетним Конрадом. Один из его соучеников сумел раздобыть текст, который на предстоящем экзамене надо будет перевести на латынь. Естественно, что текст перевели заранее. Но, чтобы не вызвать подозрений у экзаменаторов, Конрад предложил каждому в переводе сделать ошибки, соответствующие тем оценкам, которые они получали в течение года. Ведь идеально переведенный всеми текст вызвал бы подозрения экзаменаторов! Затея удалась. С сочинением история повторилась. Класс был признан лучшим за десятилетие. Впрочем, возможно, не только благодаря этой удавшейся проделке.

Юный Аденауэр рано понял, что, владея информацией, зная ситуацию и действующие в ней механизмы, можно попытаться извлечь максимальную пользу для достижения собственных целей.

При получении должности помощника губернатора «сработал» именно этот его принцип. Прозябавший судейский чиновник, не имевший реальных шансов на продвижение по службе, узнал, что вакантна должность помощника бургомистра. И у него созрел достаточно смелый план. Он понимал, что желающих занять эту хорошо оплачиваемую должность немало. Ведь помощник бургомистра возглавлял один из департаментов городского самоуправления и подлежал избранию пленумом городского собрания.

Конрад выясняет, что председателем комиссии по отбору кандидатов на замещение штатных должностей в городском самоуправлении является один из его бывших работодателей. У того, естественно, уже имелась подходящая кандидатура. Однако, явившись к нему, Аденауэр с подку-

пающей прямой предлагает собственную кандидатуру: «Почему бы вам не взять меня? Я ведь ничуть не хуже других».

И это достигает цели. На голосование представляется его кандидатура. А поскольку он выдвиженец лидирующей партии, за него голосует большинство. Это серьезный скачок в карьерном росте.

А далее молодой чиновник получает возможность в полной мере проявить свои деловые качества и природные управленческие данные. И когда в 1909 г. оказывается вакантной должность первого заместителя бургомистра, партия Центра, к которой он принадлежит, выдвигает кандидатуру Аденауэра. Впрочем, определенную роль мог сыграть и тот факт, что волею случая бургомистром оказался дядя его жены. Но, надо отдать ему должное, немаловажное значение сыграло благоприятное мнение, которое сложилось о молодом чиновнике за годы его работы в городском самоуправлении.

Продвижение по служебной лестнице тем более значимо для молодого управленца, что вновь избранный бургомистр особо не утруждает себя исполнением возложенных на него многочисленных обязанностей, предпочитая выполнение прежде всего представительских функций. Значит, практически весь объем управленческой работы бургомистра большого промышленного центра, которым являлся Кельн, ложится на плечи первого заместителя. И свои собственные, и дополнительные обязанности он исполняет со знанием дела, с должной управленческой хваткой и, что не менее важно для успеха в любом деле, с увлечением. Молодой управленец явно оказывается на своем месте.

В течение последующих лет Аденауэр с головой окунается в работу, она становится главным содержанием его жизни хозяйственника и политика. С утра до позднего вечера он на службе, хотя обеденные часы ему удается проводить дома. Его назначение совпало с периодом активизации экономической жизни города. Создается муниципальная кредитная система, идет застройка новых районов, развивается транспорт и коммунальные службы, строится второй мост через Рейн. Все это во многом дело рук молодого, подающего большие надежды первого заместителя бургомистра. Ведь бургомистр, как мы уже говорили, от ведения хозяйственных дел фактически устранился.

Начинается Первая мировая война, которую в будущем Аденауэр охарактеризует как плод всеобщей глупости. Но в момент ее начала в Германии царил стремление к расширению жизненного пространства, боевой патриотический дух. Солдаты распевали: «Нет смерти лучше, чем на поле боя». Если интересы империи требуют войны, значит, пусть будет война.

Правившего страной императора Вильгельма II отличали беспокойный характер и политический авантюризм. Он стал инициатором одной из крупнейших в мировой истории войн, унесшей миллионы жизней. Ведь человечество к тому времени значительно усовершенствовало технику уничтожения живой силы противника.

Аденауэра, успешно выполнявшего функции крупного государственного чиновника, мало беспокоили надвигающиеся события. Он в их гуще и делает все для успешного решения новых задач, продиктованных военным временем. Кельн становится прифронтовым городом. Через него проходят важнейшие коммуникации, снабжение войск. Прибывают раненые, которых надо разместить и накормить. Постепенно продовольственная проблема становится главной для жителей города. Блицкрига не получилось, и война принимает затяжной характер, требуя многочисленных жертв. Промышленность перестраивается на военные рельсы. Пятитонный колокол, возвышавшийся над собором, переплавляется на патроны.

Но жизнь в Кельне идет своим чередом. Военное положение не отменило, а только усилило необходимость решения непрерывно возникавших управленческих проблем. Реальная роль первого заместителя бургомистра становится все более заметной, несмотря на то, что бургомистр все заслуги стремится приписать себе, сваливая на первого заместителя причины неудач.

Все больше поговаривают о возможном уходе бургомистра на более высокую должность в центральные органы власти. Значит, реальными становятся новые выборы городского главы. Аденауэр к тому моменту устанавливает достаточно прочные связи со всеми ведущими политическими силами города, обладающими реальным влиянием на электорат.

Перед перспективным управленцем открываются разные возможности. Примерно в это же время ему предлагают занять должность бургомистра соседнего Аахена, который поменьше Кельна, жизнь в нем поспокойнее, зато должностной оклад существенно выше, что немаловажно для главы быстро увеличивающегося семейства.

Таким образом, перед Аденауэром выбор. Ему необходимо определиться, какой из имеющихся альтернативных вариантов решения предпочесть. Проблема, как всегда, многокритериальна. Каждый из вариантов имеет свои преимущества, свои сильные и слабые стороны.

Возглавить администрацию одного из крупнейших городов страны или предпочесть более спокойную работу, вдали от многих сложных проблем? Но он уже в их гуще. Их решение и сопряженный с ним риск, необходимость отыскивать сложные управленческие ходы, ответственность,

которая на него ложится, но и в то же время чувство удовлетворения от найденного и реализованного управленческого решения становятся неотъемлемой частью его жизни. А присутствующий при этом элемент риска делает его деятельность еще более привлекательной.

Масштабы деятельности в Кельне, положение, которого он добился, связи, которые ему удалось установить, налаженный семейный быт перевешивают. И, хотя уход бургомистра еще под вопросом, Аденауэр отказывается от заманчивого предложения стать бургомистром Аахена. Побеждать надо там, где уже сделано немало, где победа окажется весомее и, возможно, откроются новые перспективы.

Сделанный им выбор себя оправдывает. В сентябре 1917 г. его избирают бургомистром Кельна.

Поскольку реальный объем управленческой работы и ее характер с избранием Аденауэра на пост бургомистра практически не изменился, дополнительных трудностей у него не возникло. В целом его деятельность этого периода можно назвать успешной, если не считать, что общее положение, в котором оказалась развязавшая войну Германия, ухудшилось. Дело шло к окончательному поражению. Надежды на победу, связывавшиеся с последними попытками Людендорфа и Гинденбурга переломить ход военных действий, себя не оправдали. Существенные изменения внешней среды, в которой функционировала администрация Кельна, не могли не привести к усложнению положения в городе и к возникновению дополнительных серьезных проблем. Но вновь избранный бургомистр успешно с ними справлялся.

Профессионального управленца характеризует не только умение принимать эффективные решения в устоявшейся, не подверженной резким изменениям внешней среде, но и тогда, когда привычные условия оказываются нарушенными, и весьма значительно. В такой обстановке в полной мере должно проявиться его умение анализировать сложившееся положение, находить нестандартные решения, поскольку возникающие проблемы перестали быть стандартными. А также умение их реализовывать в изменившихся условиях. То есть в новых усложнившихся условиях должны прежде всего проявиться те качества управленца, которые характеризуют индекс его управленческой мысли.

Для администрации Кельна положение резко изменилось с окончанием войны, в которой Германия оказалась проигравшей стороной. Наружу выплеснулись и приобрели влияние новые силы немецкого общества, требовавшие значительных перемен, и прежде всего социального характера. Проходили массовые демонстрации, звучали требования отречения

Гогенцоллернов и освобождения политзаключенных. Все реальнее становилась угроза анархии, вооруженного противостояния и кровопролития. Положение было таково, что события могли развиваться по самому непредсказуемому сценарию.

Практическая непредсказуемость событий, которые потрясли основы немецкого государственного устройства, требовала действий, соответствующих моменту. Излишне говорить о том воздействии, которое оказывали принимаемые в тот момент управленческие решения на их развитие, и о цене ошибочных решений. При таких обстоятельствах даже решение, правильное сегодня, может превратиться в ошибочное, если будет принято завтра. Настолько быстро и непредсказуемо изменялась обстановка.

Сценарии развития событий при таком неустойчивом соотношении сил в крупных промышленных центрах страны оказались разными. Если в Мюнхене развернулись полномасштабные революционные события и Бавария порвала с имперским центром, то в Кельне они приняли относительно спокойный характер, кровопролития и насилия удалось избежать. Не последнюю роль в этом сыграли своевременно установленные контакты бургомистра с одним из лидеров рабочего движения Зольманом.

Зольману удалось добиться на митинге принятия программы, предусматривающей изменения в общенациональном масштабе, включая проведение всеобщих выборов и образование всегерманской социалистической республики, но отвергающей действия, которые могли бы привести к беспорядкам в их городе. Напомним, что шел 1918 г. Очень важно, что в это время решение оказалось таким: «революционное движение в Кельнском регионе развивается без кровопролития или каких-либо нарушений общественного порядка». Это было немалой заслугой действовавшего бургомистра.

В то же время мы не можем сказать, что для Аденауэра сложная обстановка была полностью ясной и что у него не было сомнений относительно того, как следует действовать. Когда поступила информация о том, что центральные улицы города заполнили солдаты, матросы и рабочие, выкрикивающие революционные лозунги и срывающие с офицеров погоны, первым его побуждением было применить силу. Он звонит коменданту с требованием применить против взбунтовавшейся толпы артиллерию. Но комендант — опытный вояка, отдававший себе отчет о возможных последствиях этого шага, под благовидным предлогом отказался выполнить полученное распоряжение.

К чести бургомистра надо сказать, что он не очень настаивал на реализации этого не совсем удачного решения. После размышлений он остановился на более дальновидном и мудром варианте — вступить в переговоры

с восставшими для выработки приемлемой для всех программы действий. Если здравый смысл оказывается востребованным в самые критические моменты, значит, еще не все потеряно.

Это своевременное решение принимается бургомистром Кельна, несмотря на то, что существовавшее государственное устройство еще не рухнуло. До падения империи оставался один день. Но дальнейшее промедление было чревато самыми серьезными последствиями — положение могло выйти из под контроля. Совместными с Зольманом действиями анархию со всеми ее непредсказуемыми последствиями удалось предотвратить.

Результатом принятых Аденауэром решений и последовавших за ними действий стало переизбрание его на пост бургомистра. Переизбрание восставшими! Это была важная управленческая победа при столь тяжелом положении и той реальной расстановке сил, которые сложились на тот момент в городе.

Поражение в войне 1914–1918 гг. обернулось для Германии тяжелыми последствиями. Помимо выплаты огромных репараций, которые не могли не подорвать и без того ослабленную войной экономику, территория страны была разделена на оккупационные зоны. В них вошли войска победителей. Плата за развязанную и проигранную Германией войну оказалась высокой.

В Кельне расположились три британские дивизии, действовал комендантский час, местные жители мужского пола должны были снимать головные уборы перед английскими военными. Назначенный губернатором города генерал Чарльз Фергюсон начал с оборудования контрольно-пропускных пунктов и установки проволочных заграждений.

В то же время англичане сделали ставку на сотрудничество с законными властями, что в условиях предреволюционной ситуации оказало стабилизирующее воздействие на общую ситуацию в городе. В запротокозированной Аденауэром беседе говорится о том, что «губернатор сообщил о своем решении действовать только через меня, поскольку я и только я несу ответственность за исполнение всех его распоряжений».

Сложившееся положение потребовало от Аденауэра умения принимать верные управленческие решения при принципиально изменившихся и явно ухудшившихся «правилах игры». Положение значительной части населения Кельна было бедственным. Во многих домах были размещены оккупационные войска, жители либо «уплотнялись», либо оказывались на улице, не хватало продовольствия. Администрации города, действовавшей под контролем оккупационных властей, необходимо было выработать

стратегию и тактику действий, которые могли сложившееся положение улучшить.

Со всеми вновь возникшими проблемами бургомистр оказался один на один. Выработанный им стиль управления вполне соответствовал духу времени, когда вся ответственность лежала на руководителе и решения, как правило, принимались им единолично. Сотрудники в процесс принятия решений включены не были, им отводилась лишь роль исполнителей.

Непростая обстановка требовала принятия верных и своевременных управленческих решений, концентрации всех имевшихся ресурсов на главных направлениях деятельности. Все усилия были направлены, с одной стороны, на выживание, а с другой — на накопление потенциала, необходимого для будущего возрождения города. В то, что оно наступит, Аденауэр верил и стремился сделать все возможное, чтобы его приблизить.

Тяжелое положение, в котором оказались город и его население, требовало от бургомистра продуманных и целенаправленных действий. Аденауэр понимает, что прежде всего необходимо наладить взаимодействие с британским губернатором, поддержка которого позволяла многое сделать. Но для этого приходилось действовать, строго соблюдая условия, навязанные победителями, и завоевывая их доверие. Эту очень непростую задачу удастся в значительной степени решить.

Во многом благодаря разумной политике бургомистра ситуация в городе стабилизируется, оккупационный режим постепенно смягчается, комендантский час практически перестает действовать, между губернатором и бургомистром устанавливаются отношения взаимопонимания и сотрудничества. Это максимум того, что можно было добиться в том положении, в котором оказался один из крупнейших промышленных центров послевоенной Германии.

Благодаря эффективной, стратегически выверенной политике бургомистру удастся добиться перелома. Экономическое положение улучшается, постепенно решаются проблемы обеспечения населения всем необходимым, начинают намечаться явные тенденции роста.

Отходят в прошлое случаи стрельбы по мирным гражданам при малейшем невыполнении требований оккупационных властей, грабежи. Для расследования возникавших инцидентов бургомистром создается специальный отдел, что в немалой степени способствует снижению напряженности. Если в самом начале оккупации подвыпившие английские офицеры могли позволить себе водрузить на головы памятников Вильгельму II и императрице Августе ночные горшки, то постепенно отношение оккупа-

ционных войск становится более уважительным и даже «относительно дружественным».

В этот период проявляется недюжинное управленческое мастерство Аденауэра. Он не только становится мозгом наметившихся преобразований, но и обеспечивает их осуществление. Четкая стратегия и верные тактические решения по ее реализации позволяют перейти к разработке планов, которые с полным основанием можно назвать стратегическими, определяющими будущее одного из самых важных регионов Германии.

Эффективное использование технологий стратегического планирования приносит свои плоды. Город преображается на глазах. Удается не только достичь довоенного уровня, но и существенно его превзойти.

Разрабатывается генеральный план реконструкции и развития Кельна. Согласно этому плану строится новый университет, который по замыслу бургомистра должен составить конкуренцию прославленному Боннскому. На месте разрушенных фортификационных сооружений вокруг города создается «зеленый пояс». Прекращение по требованию победителей выплаты субсидий, позволявших удерживать на низком уровне тарифы на грузовые перевозки, открывает в то же время новые возможности для развития речной и морской торговли.

В Кельне строится новый большой порт, углубляется фарватер Рейна, на котором расположен город, создается необходимая инфраструктура. Это существенно пополняет городскую казну. К городу присоединяется еще один крупный район Ворринген на правом берегу Рейна. Бургомистр сумел по достоинству оценить перспективы развития «восточного» направления и его значение для активизации экономической деятельности.

Размах строительства в Кельне потребовал приглашения опытного и творчески мыслящего архитектора, что Аденауэр и делает. Город преображается, появляется план строительства большого стадиона...

Для реализации столь грандиозных планов в это нелегкое время потребовалось громадное напряжение сил и управленческое мастерство. Приходилось преодолевать противодействие и оккупационных властей, и городской оппозиции, и претендентов на «лакомые кусочки», которые всегда обнаруживаются в растущем и строящемся городе. Зазвучали обвинения сначала в «утопизме», а затем оппоненты стали называть его «безответственным игроком», «спекулянтом», «самым расточительным из всех немецких бургомистров» и т. д.

Но ничто не могло заставить его свернуть с однажды выбранного пути, отойти от реализации намеченных им планов. Реальные дела, возрождающийся город, растущий уровень благосостояния горожан придавали ему силы.

В результате выбранной бургомистром стратегии Кельн становится одним из наиболее благополучных и перспективных немецких городов послевоенного периода. Эта безусловная заслуга Аденауэра признается не только жителями города, но и находит признание в общегерманских масштабах. Практические результаты, достигнутые управленцем за период пребывания у власти, являются лучшей характеристикой его деятельности.

Казалось бы, судьба благоволила к этому управленцу, достаточно рано нашедшему свое место в иерархической структуре управления немецким государством, ведь Кельн — один из главных городов Германии и управление им играет значительную роль в системе управления страной.

Но не зря было сказано: «Пока человек еще жив, не называй его счастливым...» Беда подкралась с другой стороны. Ведь управленец — не бездушная машина для принятия решений, его нельзя рассматривать в отрыве от той жизни, которой он живет. Важную роль для Аденауэра, как и для любого смертного, играла его личная жизнь, его семья, его любовь. К тому моменту, о котором идет речь, он — счастливый отец троих детей. Его женой стала девушка из известной в Кельне семьи. Выбор оказался удачным. Молодоженов связали крепкие чувства, которые принято называть настоящей любовью.

Медовый месяц они провели в Швейцарии. Сохранились записи, сделанные молодой женой: «Над нами синее небо, под нами широкая гладь Женевского озера... Можно ли представить себе более чудесное зрелище? Сани ускоряют свой бег, наши щеки все краснее и краснее. Какая прелесть! Чувствуем себя как дети посреди этой бесконечной красоты».

Первые роды оказались тяжелыми, нормальное состояние не возвращалось. По настоянию Конрада жена ложится на обследование, врачи настаивают, что не все благополучно с нижним отделом позвоночника и почками, а эффективного способа лечения не существует.

Жена впоследствии мужественно переносила боль, стараясь скрыть ее от окружающих. Несмотря на очень напряженный режим работы, Аденауэр всегда находил часок-другой, чтобы провести его с семьей.

Особенно тяжелыми оказались третьи роды. Становилось все хуже и хуже, она практически уже не поднималась с постели. Конрад во многом взял на себя уход за умирающей женой, сам делал регулярные перевязки по несколько раз в день, все вечера проводил у ее постели, пока она не засыпала. В сентябре 1916 г. состояние больной стало резко ухудшаться, она буквально таяла на глазах. Через месяц ее не стало.

Аденауэр мужественно переносил свалившееся на него несчастье. Только однажды домашние услышали его сдавленный стон: «За что?»

Смерть жены он перенес очень тяжело, ни на минуту не отходя от гроба. Годичный траур был им продлен на более длительный срок. Утрата оказалась невозполнимой. В мыслях он постоянно возвращался к тому времени, когда они были вместе.

Дальше жить предстояло одному... По прошествии времени последовал второй брак, тоже удачный. Было еще четыре ребенка. Но место в его сердце, отданное раз и навсегда, уже не могло быть отдано больше никому.

В тот период имели хождение различные планы развития послевоенной Германии и ее регионов. Они обсуждались как странами-победительницами, так и самими немцами. Заботой Англии, Франции, США было извлечение максимальной выгоды из того положения, в котором оказалась Германия, и предотвращение возрождения немецкого милитаризма. Германия же стремилась к восстановлению утраченных довоенных позиций. Но пути для этого существовали разные, как и разными были цели победителей и побежденных.

В частности, на повестку дня был поставлен вопрос о превращении некоторых регионов страны в самостоятельные анклавы. Обсуждались и идеи придания самостоятельного статуса Рейнландии — региону, центром которого был Кельн. Однако, соглашаясь с идеями придания большей самостоятельности региону, Аденауэр не допускал мысли о его выходе из состава единого немецкого государства, созданного полвека назад великим Бисмарком.

Постепенно Аденауэр все больше становится государственным и политическим деятелем общенационального масштаба. Он еще не поднимается до осуждения германской агрессии, принесшей миру многочисленные жертвы. Он среди тех, кто тяжело переживает национальное унижение. На приеме, устроенном им в честь солдат и офицеров прошедшей войны, он говорит: «Мы никогда не забудем о том, что вы сделали для Германии, для нас, рейнландцев». И это находит отклик у тех, кому пришлось пережить тяжелое поражение. «Конрад Аденауэр — одна из самых мужественных фигур, которые мне когда-либо встречались», — говорит один из офицеров закончившейся войны.

Вернуть чувство утраченного достоинства народу, тяжело переживающему свое поражение, очень важно. Но еще важнее в интересах того же народа проявить государственную мудрость, объяснить ему, что созидание важнее, чем приносящая не только победы, но и горе миллионам война. Осознание этого придет позднее. Правда, другим станет и время. Ведь отношение стран-победительниц в Первой мировой войне очень далеко от понимания бед побежденных и далеко не всегда справедливо.

Американский наблюдатель, присутствовавший на парижской мирной конференции, заметил: «некоторые делегаты вообще хотели уничтожить Германию, некоторые — добиться от нее репараций, а некоторые — и того, и другого сразу. Некоторые хотели взять с Германии больше, чем она физически могла дать...»

Страна была нищей и разоренной. Для выхода из тяжелого положения необходима не только выработка четкой стратегии, но и ее реализация. А для этого нужна управляемость. Ее как раз и недоставало послевоенной Германии. Правительственные кабинеты непрерывно сменяли друг друга. Чехарда во власти лишь усугубляла сложившееся в стране положение.

Управленческая беспомощность власти стала настолько очевидной, что даже достаточно «умеренный» Аденауэр видел «единственное спасение для Германии в создании правительства, которое располагало бы почти диктаторскими полномочиями». Было ли это заблуждением или пониманием того факта, что вывести страну из тяжелого положения могут только решительные и радикальные преобразования? Такой взгляд вполне соответствовал собственному пониманию Аденауэром устройства эффективной системы управления.

На фоне общей управленческой беспомощности, демонстрируемой центральными властями, восстановление и развитие Кельна, сравнительно высокий уровень жизни его населения воспринимались как маленькое экономическое чудо в отдельно взятом регионе лежащей в руинах страны.

Естественно, что личность бургомистра, чьим явным управленческим успехом было процветание города, не могла не привлечь внимание всей страны. К началу 1920-х годов он становится восходящей звездой политической элиты Германии.

Успешная деятельность Аденауэра на посту бургомистра Кельна, как уже говорилось, не осталась незамеченной. К тому же его неумная энергия, интересы города и региона естественным образом ставят перед ним проблемы не только регионального, но и общенационального масштаба. Анализируя сложившееся положение, он приходит к выводу о целесообразности создания в стране федеративного государства и в качестве его составной части — Западногерманской республики, которая включала бы все прирейнские земли.

Если бы этот план был реализован, то, естественно, главой прирейнской республики стал бы его инициатор. К сожалению, обнаружилось много подводных камней, сделавших план неосуществимым. Однако со стороны Аденауэра это стало своеобразной заявкой на роль политика и государственного деятеля общенационального масштаба.

Он внимательно следит за политической жизнью страны. В 1920 г. канцлером Германии становится Константин Ференбах, один из старейших членов партии Центра, к которой принадлежит и бургомистр Кельна, играющий в ней все более заметную роль.

Общегерманская политическая сцена становится заметно ближе и доступнее, а успешная управленческая практика кельнского бургомистра делает его не просто возможной, но и желательной фигурой на немецком политическом Олимпе.

Положение, сложившееся в послевоенной Германии, было достаточно сложным. Трудности разрушенного хозяйства усугублялись необходимостью согласовывать свои действия с оккупационными властями и выплачивать репарации, ложившиеся дополнительным бременем на экономику страны. Это во многом предопределяло периодически возникавший в стране кризис власти. Одно центральное правительство сменяло другое.

Правительство Ференбаха также просуществовало недолго. Не желая брать на себя ответственность за дальнейшее ухудшение положения, вызванное необходимостью выплаты репараций, составивших по тем временам гигантскую сумму в 750 млрд марок (или 12,5 млрд долл.), оно в мае 1921 г. подало в отставку. Право назвать преемника — за партией Центра, к которой принадлежал и кельнский бургомистр. На съезде партии наиболее подходящей кандидатурой на пост канцлера Германии (вспомним, что и Бисмарк был канцлером) признается Конрад Аденауэр. Этот факт сам по себе стал для него большой политической победой.

Для менее значительного управленца решение, которое следовало принять, не вызвало бы сомнений. Однако Аденауэр к моменту его принятия — уже достаточно опытный, прекрасно зарекомендовавший себя управленец. Он понимает, что выбор предстоит непростой. С одной стороны, надежное положение бургомистра Кельна, отлаженная система управления и продолжающийся рост его рейтинга на политической арене. А с другой стороны, высшая власть в стране. Но власть неустойчивая! И долго ли она продлится? А в случае отставки кабинета министров удастся ли восстановить прежние позиции? Ведь вновь занять должность бургомистра вряд ли удастся. Бургомистром Кельна будет избран другой.

В то же время, примеряя на себя возможное будущее положение главы центрального правительства Германии, он четко понимает, что успех, хотя бы относительный, может быть достигнут только в случае, если ситуация управляема. Только тогда принимаемые решения удастся реализовать. А достигнуть устойчивой управляемости в Германии 1920-х годов было очень непростой, практически нереальной задачей.

Оба перечисленных выше момента определили его дальнейшие действия. Он обуславливает свое согласие стать канцлером рядом достаточно важных дополнительных условий, дающих реальные властные полномочия, понимая, что в сложившемся положении недостаточно власть только лишь получить. Не менее важно иметь рычаги, позволяющие сделать ее устойчивой, обеспечить возможность реализации целей, которые будут поставлены. Ведь власть — это не только открывающиеся возможности, но и ответственность за судьбы своей родины, переживающей далеко не лучшие времена. Получив власть на своих условиях, он распорядился бы ею гораздо лучше сменявших друг друга глав немецкого правительства.

Он делает еще одно заявление, которое не может не вызвать отрицательную реакцию влиятельной части тогдашней политической верхушки страны: «Надо прекратить всякие разговоры о социализации» — поскольку социальные эксперименты, по его мнению, могут привести лишь к потере управляемости. А каковы способы достижения управляемости при другом государственном устройстве, пришлось увидеть в достаточно близком будущем.

Учитывая, что основным политическим союзником партии Центра были социал-демократы, без поддержки которых назначение нового канцлера произойти не могло, дополнительные условия и заявления Аденауэра сделали его выдвижение практически невозможным. От этой идеи партии Центра пришлось отказаться.

Несмотря на фактический отказ от занятия высшей должности в стране, Аденауэр продолжал укреплять свои позиции в политической жизни Германии, на ее правом фланге. Его избирают председателем Государственного совета Пруссии, крупнейшего государственного образования, входившего в Германский рейх.

Продолжается строительный бум в Кельне. За период начиная с 1919 г. были построены университет, новый порт в пригороде Кельна, внутреннее городское кольцо, новая музыкальная школа и т. д. Налицо интенсификация инвестиционного процесса. Появились и новые масштабные проекты развития региона. Аденауэра увлекла идея интеграции угольной и сталелитейной промышленности Рура, Саара, Люксембурга, Бельгии, восточной Франции. При такой интеграции Кельн оказался бы в центре событий со всеми вытекающими из этого дивидендами. Даже очень ощутимую в то время инфляцию бургомистру удалось использовать для привлечения дополнительных инвестиций и пополнения городского бюджета.

Управленческая беспомощность центральной власти не могла не вызвать обострения отношений между регионами и центром, который стре-

мился поправить финансовые дела, ущемляя интересы регионов. Аденауэр выступает за изменение финансовых отношений между центром — Берлином и регионами. Такие отношения, по его мнению, «нельзя далее терпеть». За уступки центральному правительству Германии в ущерб региональным интересам критике подвергается даже экономическая политика Пруссии, Государственный совет которой он возглавляет. Это приводит к еще большему укреплению авторитета Аденауэра в кругах региональной элиты.

Наступательная инвестиционная политика, вложение средств городской казны в строительство и недвижимость в условиях жесткой инфляции были, пожалуй, наиболее целесообразными действиями кельнского бургомистра в сложившихся экономических условиях. Однако неустойчивое экономическое положение страны, практическая непредсказуемость тенденций его изменения представляли постоянную серьезную угрозу для экономики города. И действительно, бургомистру пришлось столкнуться со сложными проблемами финансового характера. Положение становилось подчас настолько серьезным, что приходилось балансировать на грани финансового краха.

Проблемы развития города необходимо было увязывать с финансовыми возможностями. Одним из решений, направленных на преодоление финансовых трудностей, стало создание Рейнландского эмиссионного банка при значительном участии французского капитала.

Аденауэр пытался открыть глаза руководству рейха на реальное финансовое состояние и трудности, испытываемые регионами. Он предупреждает о возможных потерях, вплоть до территориальных, которые может повлечь за собой недальновидная политика центра. Ведь центральное правительство оставило регионы один на один со своими проблемами.

Но в ответ президент Эберт смог только пожалеть в бессилии плечами и сказать: «Бедная Германия». Стало очевидным, что регионам на помощь центра рассчитывать не приходится. Рейнские лидеры объединяются и создают так называемый «Комитет пятнадцати», который возглавил Аденауэр.

Это было время обнищания многих и быстрого обогащения единиц. Одним из представителей быстро обогащавшихся олигархов был немецкий промышленник Гуго Стиннес, скупавший промышленные предприятия различного профиля, строительные компании, банковские и страховые общества. Ему принадлежали 83 железнодорожные и пароходные компании, 150 газет и журналов и т. д. Гуго Стиннес стал одним из почитателей Аденауэра и спонсором городской казны.

Аденауэру удалось добиться продления срока действия «чрезвычайной марки», что в очередной раз спасло городскую казну. Постепенно положение в стране начинает стабилизироваться. Марка укрепилась, наметился даже ее определенный рост относительно франка и фунта стерлингов. Начало укрепляться и международное положение Германии. На повестку дня был поставлен вопрос о прекращении оккупации Германии.

Продолжается успешная деятельность Аденауэра на посту бургомистра Кельна. Своеобразным символом «выздоровления» стала организованная и проведенная им выставка «Тысяча лет Рейнланда», сыгравшая немаловажную роль в рекламировании достижений города и его бургомистра. На открытии выставки присутствовал президент Германии фельдмаршал Пауль фон Гинденбург.

С конца 1925 г. начинается вывод оккупационных войск из Кельна. 30 января британский флаг, символизировавший оккупацию, был спущен. Завершение оккупации Аденауэр считал «самым счастливым» моментом в своей жизни. Освобождение приветствовал самый большой в Германии пятитонный колокол, вновь отлитый по инициативе бургомистра.

Деятельность Аденауэра пользуется всеобщим признанием, его начинает окружать аура всеобщего почитания, хотя это вовсе не означает, что все жители города разделяют его точку зрения. Банкет, устроенный бургомистром в честь Гинденбурга, стал запоминающимся событием в жизни города.

Однако «пока человек еще жив, не называй его счастливым...». Всей Германии, и кельнскому бургомистру в том числе, предстояло пережить тяжелые дни фашистского режима. Не менее тяжелые, чем дни оккупации после завершения Первой мировой.

В стране начинался националистический угар. Уже сам факт избрания президентом Германии престарелого фельдмаршала Гинденбурга, занесенного победителями в число военных преступников, явилось определенным вызовом мировому сообществу и стало отражением стремления немцев к реваншу за поражение в Первой мировой.

Сам Аденауэр в день ухода оккупационных войск обращается к жителям Кельна со словами: «Нам пришлось долгие семь лет терпеть тяжкое бремя под железным кулаком победителя... Мы страдали все вместе, мы пережили и вынесли все это вместе... Так давайте поклянемся, что сохраним это единство и в будущем, сохраним ту же верность нашей нации, ту же любовь к нашему отечеству! А теперь все вместе: «Германия, дорогая Германия! Ура! Ура! Ура!»

И ни слова осуждения тем, кто эту войну развязал, кто стал причиной бед миллионов людей разных национальностей, в том числе и немцев. Но уместно ли говорить об этом, если президентом страны был избран один из тех, кто войну развязал? Такова логика немецкого национального самосознания 1920–1930-х годов. По всей видимости, она не очень дальновидна, если иметь в виду последствия, к которым она привела.

Несмотря на ощутимые финансовые проблемы, в Кельне продолжается реализация все новых и новых проектов. Закладывается крейсер «Кельн», в городе проходит всегерманский слет гимнастов, действует международная выставка прессы. К чести Аденауэра надо отметить, что в его выступлениях того периода начинают звучать призывы к проведению политики примирения между нациями. На приеме в честь министра французского правительства Эдуарда Эррио он говорит о необходимости мира и примирения. По его словам, эти идеи, воспринимавшиеся ранее с известной долей скептицизма, «стали частью наших общих убеждений».

Выборы 1929 г. приносят победу Аденауэру, хотя она уже не столь убедительна. Ведь против него голосуют и социал-демократы, и коммунисты, и фашисты.

Мы не можем сказать, что бургомистр Кельна не искал возможностей сотрудничества с нацистами, но особой настойчивости в достижении этой цели он не проявил. Возможны были и встречи с Адольфом Гитлером, посещавшим Кельн. Но по каким-то причинам они не состоялись. По всей видимости, бургомистр Кельна не очень вписывался в нацистскую идеологию, в тактические планы нацистов борьбы за власть в стране. Прагматик Аденауэр, поддерживавший деловые и дружеские отношения с еврейской промышленной и финансовой элитой, несмотря на все свои управленческие и прочие таланты, после прихода фашистов к власти оказался невостребованным.

А поскольку он являлся слишком заметной фигурой на немецком политическом небосклоне, нацисты должны были выразить к нему то или иное отношение. И они выразили его. Оно носило отрицательный, явно не дружественный по отношению к нему характер. Заигрывания с пришедшими к власти фашистами не помогли. Замечать сдвиги тектонического характера в расстановке политических сил страны надо своевременно с тем, чтобы иметь возможность реального противодействия столь нежелательным трагическим последствиям.

К сожалению, Аденауэр, как и многие другие действовавшие разрозненно прогрессивные силы, не смогли своевременно разглядеть коричневую опасность и оказать противодействие поднимаемому голову фашизму.

Конечно, по прошествии времени рассуждать намного проще, да и реальных сил, способных оказать противодействие наступлению фашизма, в то время в стране не оказалось, если не считать социал-демократов или коммунистов. Но, как мы знаем, их политические платформы и политическая платформа Аденауэра различались весьма существенно.

Объединение усилий оказалось невозможным. К тому же немалую роль играли и чувства униженного национального достоинства, которое разделяли многие немцы, и стремление к реваншу, которое также разделялось многими. Трезвые голоса, осуждавшие воинственный пыл горячих голов и тех, кто делал карьеру на естественных чувствах миллионов немцев, к сожалению, не были услышаны.

Очевидно, немецкому народу необходимо было еще раз пройти через горнило страданий, еще раз принести горе народам Европы, развязав самую кровопролитную в истории человечества войну, последствия которой оказались еще более тяжелыми, чем последствия Первой мировой. Катастрофическими они оказались и для самой Германии. Это была тяжелая расплата за стремление к национальному превосходству одного народа над другими.

Однако идее национального превосходства арийской расы, которую проповедовали новые немецкие лидеры, не суждено было реализоваться, как бы к этому ни стремились и какую бы плату за это ни были готовы заплатить те, кто затеял Вторую мировую, включая судьбу собственного народа. Эстафета политического авантюризма Вильгельма II была подхвачена новым, демократически избранным рейхсканцлером Германии, возложившим на себя впоследствии и президентские полномочия.

Но нашей задачей не является оценка роли Германии в истории первой половины XX в.. Мы анализируем деятельность одного из наиболее значительных ее управленцев Конрада Аденауэра. И говорим о событиях того времени лишь потому, что всевластие нацистов стало причиной исключения Аденауэра из политической жизни страны на долгие двенадцать лет — с 1933 по 1945 г.

В это нелегкое для него, как и для миллионов других жителей Европы, время он подвергался преследованиям, побывал даже в заключении в связи с подозрениями, которые впоследствии не подтвердились. Самым большим достижением в этот период его жизни стали занятия садоводством в сельском уединении, да попытки изобретательской деятельности, которые оказались явно неудачными. Кратковременный арест его жены гестапо нанес непоправимый ущерб ее здоровью. В это время трое его сыновей находились в действующей армии, и им с большим трудом удалось

отстоять своего отца от неминуемых репрессий, которым он подвергся бы в противном случае.

Главной задачей для бывшего бургомистра Кельна стало попросту выжить и, к счастью, это удалось. Таков горький итог самого мрачного периода в истории жизни Конрада Аденауэра. Впрочем, десяткам миллионов других, а счет шел именно на десятки миллионов, не удалось и это.

Возвращение к активной политической деятельности состоялось сразу же после фактического краха фашистской Германии в начале 1945 г., когда он принял предложение оккупационных властей вновь стать бургомистром Кельна. Но теперь ситуация в корне отличалась от сложившейся после завершения Первой мировой.

Если во время Первой мировой город почти не пострадал, то теперь он был практически уничтожен жестокими бомбардировками авиации союзников. Вместо довоенных 790 тыс. жителей осталось 30 тыс. Более жестким стало и отношение к немцам: для военной администрации любой немец стал «персоной нон грата», ведь фашистами с молчаливого одобрения немецкого народа, во всяком случае значительной его части, были совершены неслыханные преступления. Осуждать победителей за их отношение к тем, кто был повинен в гибели десятков миллионов и в бесчеловечном отношении к сотням миллионов уцелевших, не было морального права.

Масштабы деятельности и возможности бургомистра лежавшего в руинах Кельна резко сократились. Если после Первой мировой оккупационные войска практически не вмешивались в дела городской администрации, то теперь все делалось под их тщательным контролем.

К тому же и сам Аденауэр изменился. Ведь за его плечами — и гигантский опыт управленческой работы, и годы, потраченные только на то, чтобы выжить. Он не мог смириться с положением, в котором оказался. Умение американцев управлять он ценил невысоко: «Малые дети в том, что касается науки управления». Трудно складывались и отношения с англичанами. Его собственное видение путей восстановления города из руин оккупационными властями в расчет не принималось. Созданный им с таким трудом и любовью «зеленый пояс» решено было вырубить, а дрова пустить на отопление. Случались и другие конфликты. Единственное, чего не было — это взаимопонимания и взаимного доверия, без которого эффективное сотрудничество невозможно.

Он идет на значительный риск, пытаясь установить более тесные отношения с французами, недовольными разделом оккупированной территории. Это прежде всего говорит о полном неприятии им сложившихся на тот момент взаимоотношений с оккупационными властями.

К тому же англичане припомнили Аденауэру его недостаточно дружественное отношение к оккупационным войскам после Первой мировой, особенно когда те уже покидали Германию, и порой слишком откровенные речи о реванше. Но тогда ни произносившие их, ни внимавшие им не могли представить, какой трагедией для человечества они могут обернуться.

Как сказал Талейран, происходящее сегодня почти не имеет значения, если не считать того, что оно порождает будущее. Думать о возможных последствиях высказываний и призывов, способных оказать влияние на национальное самосознание, каким бы естественным ни казался порыв, — долг каждого политического деятеля. Но, как говорится, кто мог тогда знать, «чем наше слово отзовется»?

Глава английской военной администрации бригадный генерал Барраклоу вызвал Аденауэра и сообщил в достаточно унижительной форме, что тот освобожден от исполнения своих обязанностей. К тому же ему запрещались проживание в Кельне и занятие какой-либо политической деятельностью. Последнее было особенно чувствительным для Аденауэра, поскольку он в то время принимал активное участие в создании «Христианско-демократического союза» (ХДС) и считался одним из главных претендентов на роль его лидера.

Для государственного и политического деятеля общегерманского масштаба, каким был 69-летний Конрад Аденауэр, несмотря на двенадцать лет, вычеркнутых из жизни, произошедшее явилось тяжелым ударом. Но и англичане достаточно быстро осознали, что решения, принятые относительно бургомистра Кельна, ошибочны.

Уже к тому моменту становилось ясно, что управление немецким государством в конечном счете должно осуществляться самими немцами, а оккупация не может продлиться вечно. Должно появиться собственное немецкое правительство, которое все в большей степени будет принимать на себя функции управления страной. Тем более что в стане победителей единства не было. Сказывалась не только различная степень удовлетворенности стран-победительниц разделом территории поверженной Германии, но и различные общественно-политические формации.

Столкновение интересов победителей нередко играет на руку побежденным. Так произошло и в данном случае. Их точки зрения совпадали, пожалуй, только в одном — необходимости искоренения фашизма.

Сначала англичане вынуждены были дать добро на посещение Аденауэром Кельна и проживание в нем, а затем были сняты ограничения на участие в общественной и политической жизни. Со стороны оккупационных

властей возобновились попытки установления с Конрадом Аденауэром отношений сотрудничества.

В это время интенсифицировалась политическая активность немцев во всех оккупационных зонах. В образовавшийся политический и государственный вакуум устремились многие немецкие деятели общенационального масштаба, почувствовавшие политическую оттепель. Как известно, свято место пусто не бывает, особенно если речь идет о власти.

Конрад Аденауэр с высоты своего возраста и политического опыта понимал, что для государственного деятеля, впрочем, как и для простого смертного, существует только две возможности: либо реализоваться в этой жизни, либо нет. Третьего не дано, если не считать промежуточного варианта, когда реализоваться удастся лишь частично. Но для управленца первой величины, каким, несомненно, был Аденауэр, промежуточный вариант был неприемлем, поскольку частичная реализация не дает возможности полноценной реализации его возможностей. А при неполной реализации своих возможностей значительным управленцем стать невозможно. Это лишь для обычного управленца можно говорить о различной степени реализации его возможностей.

Аденауэр понимал, что другого шанса в полной мере реализовать себя больше не представится. Как говорится, отступить некуда, позади только политическое небытие, на которое он, чувствуя свои гигантские потенциальные возможности, не согласен. И он полностью включается в развернувшуюся борьбу за лидерство в общенациональном масштабе.

Но одной решимости недостаточно, необходимо сделать верные ставки в игре, ведь на кону все, что составляло смысл его жизни. И Аденауэр свою ставку сделал! Не на поддержку оккупационных властей, ведь еще неясно, кто в ком больше заинтересован. Он сделал ставку на создание партии, в которой ему принадлежала бы решающая роль. Причем такой партии, которая способна играть ключевую роль в общенациональном масштабе.

Он вступает в достаточно жесткую борьбу за лидерство, делая при этом подчас единственно верные ходы, способные привести к успеху. Ведь завоевание власти, когда к ней стремятся многие, самые умелые и изощренные, под силу только управленцу, обладающему значительными управленческими ресурсами, в совершенстве владеющему управленческими технологиями. А самое главное — обладающему индексом управленческой мысли, превосходящим индекс управленческой мысли соперников.

Аденауэру удается достичь поставленной цели. Но какое мастерство управленца приходится ему при этом проявить, какой фейерверк

блистательных стратегических и тактических решений продемонстрировать! Остановимся лишь на некоторых эпизодах его восхождения к вершинам политической и государственной власти Германии.

Свое восхождение он начинает с того, что создает несколько страниц текста политической философии или, как бы мы сказали сегодня, программы вновь образованной партии — «Христианско-демократического союза». Это и политическая платформа, и стратегия объединения нации ради новых ценностей, которыми становились «принципы христианской этики и культуры», осуждение социализма и коммунизма.

Он обращается не только к католикам, но и к протестантам, не только к предпринимателям, но и к среднему классу и профсоюзам, т. е. апеллирует к максимально широкому спектру социально-политических сил страны. Это мудрый политический шаг.

В созданной им программе находит отражение тонкое умение коснуться проблем, волнующих всех, и высказать неожиданную точку зрения, в которой его собственное понимание животрепещущих проблем и глубокий, пусть не всем пока понятный, смысл. Касается в этом документе он и такой важной темы, как соотношение общественного коллективизма и индивидуальных ценностей: инициативы, предприимчивости, соотношения общественных интересов и интересов личности.

В то время преобладающим становилось мнение, что общественный коллективизм и общественные интересы важнее всего. Аденауэр занимает менее популярную, но более оправданную, с его точки зрения, позицию, в справедливости которой убежден. А раз так, значит, есть возможность убедить в ее справедливости других! И если это удастся, за ним пойдут многие.

Борьбу за восхождение к вершинам власти он начинает с того, что определяет соперников, представляющих для него наибольшую опасность, и их реальные шансы на успех, а также тех, кто может оказать ему серьезную поддержку. Их, к сожалению, после двенадцатилетнего перерыва не так уж много. Значит, тем большее значение приобретает искусство ведения политической борьбы.

Первые его тактические шаги таковы. Предстоящее определение лидера ХДС Рейнской области ему удастся совместить с празднованием собственного 70-летия. Это сделало его позиции существенно более предпочтительными, поскольку он автоматически оказывается в центре внимания. Дискуссия о политической платформе в такой обстановке явно неуместна. И ему без труда удастся обеспечить поддержку левого крыла, не сделав практически никаких уступок в политической платформе.

Выдвижение представителей от рейнландской организации ХДС в Зональный консультационный совет ему также удастся провести по собственному сценарию. Он четко знает, к чему стремится. Инициатива — за ним, поэтому выбор «оружия» и способов противоборства, как правило, оказывается за ним. А значит, у тех, кто ему противодействует, возможности более ограничены.

На общезональном съезде ХДС ему также удастся осуществить поставленные тактические цели, выводя при этом из игры тех соперников, которые могли составить ему самую серьезную конкуренцию. И здесь он во многом обязан своему умению ориентироваться в сложившемся положении. Воспользовавшись тем, что приехавшие на заседание депутаты плохо знали друг друга и никто не решился занять самостоятельно председательское кресло, это сделал сам Аденауэр. Выждав паузу, он заявил: «Я родился 5 января 1876 г., так что среди вас, наверное, самый старший. Если никто не возражает, то по праву старшинства я принимаю обязанности председателя». Почтенный возраст — не самый выигрышный фактор для управленца. Но и его можно сделать козырной картой в политической игре, если владеешь инициативой.

Естественно, председателем исполнительного комитета ХДС британской зоны был избран он. Правда, его оппонентам удалось к его должности добавить слово «временный», но для Аденауэра, сделавшего окончательную ставку в своей политической игре, это уже ничего не значило. Однажды завоеванные позиции уступать он не собирался.

Теперь он готов и к публичным выступлениям, поскольку имел уже все основания для позиционирования себя в качестве лидера всегерманского масштаба. Он увлечен, красноречив, умеет задеть слушателя «за живое», ставя на обсуждение самые острые проблемы и предлагая свои подчас неожиданные решения. Аргументы, которыми он оперирует, не всегда выдерживают критику, но они яркие и кажутся убедительными. Он умеет затронуть глубинные струны и заставить их звучать так, как это необходимо для реализации его стратегических и тактических целей.

Почувствовав, что внутрипартийную борьбу он выигрывает, Аденауэр начинает атаку на потенциально наиболее опасного соперника в межпартийной борьбе за лидерство на общенемецкой политической арене. Таким он считает партию социал-демократов — СДПГ, возглавляемую их харизматическим лидером Куртом Шумахером. Чтобы одержать верх, в ход идет все, вплоть до использования противоречий между странами-победительницами. На выборах 1947 г. ХДС завоевывает 92 мандата из 216, а следующая за ним по представительности СДПГ — 64. Это уже победа, но еще не окончательная.

Она в ряду серии побед, которые в конечном итоге привели Конрада Аденауэра к обладанию высшей властью в стране. В сентябре 1949 г. он становится федеральным канцлером Западной Германии.

Трехлетняя борьба за высшую власть завершена достижением поставленной цели. В начале достижение ее казалось маловероятным. Но тем приятнее для 73-летнего Аденауэра было осознавать, что она, наконец, достигнута. Изобиловавший неожиданными крутыми поворотами и непредвиденными трудностями путь позади. Эта победа открывала принципиально новые возможности для управленца, возглавившего немецкое государство на одном из самых важных периодов немецкой истории. От него зависело будущее страны и то место, которое ей предстояло занять на новой политической карте мира.

Как говорил мудрый Соломон: «Царь разумный — благосостояние народа». Наконец-то Германия обрела руководителя, который обладал мудростью, необходимой для того, чтобы вывести страну из того политического, экономического и этического кризиса, в котором она оказалась. Конрад Аденауэр возглавил страну в самый критический период ее развития, от которого зависело ее будущее. И ему было предоставлено право своими решениями его определить.

Прошедшие с этого момента годы показали, что свои функции руководителя нового немецкого государства он выполнил блестяще. Сегодня, отделившиеся значительным временным промежутком от происходивших в середине XX в. событий, мы можем более объективно оценить то, что сделано Аденауэром на посту федерального канцлера. Результаты, достигнутые Германией при его руководстве, и будущее страны, которое закладывалось при нем, — лучшая оценка его деятельности.

На этот период его жизни приходится и личная трагедия. В марте 1948 г. умирает его вторая жена, с которой было прожито почти тридцать очень непростых лет. Но на этот раз смерть близкого человека не оставляет столь глубокого следа. Аденауэру, увлеченному большой политической игрой и сделанной в ней высокой ставкой, цена которой — реализация его как государственного деятеля общенационального и общеевропейского масштаба, практически не удается уделить время находившейся в тяжелом состоянии жене. А возможно, причина этого еще и в том, какое место она занимала в его сердце.

Важная роль в достижении стратегических и тактических целей каждого управленца принадлежит его умению организовать работу с людьми, и в первую очередь с теми, кто образует команду его единомышленников, которые вместе с ним принимают участие в постановке самых важных задач и обеспечивают реализацию принятых решений.

В случае Конрада Аденауэра имеет смысл говорить лишь о тех, перед кем задачи ставил он, зная, что они сделают все возможное для их решения.

В процессе своей управленческой деятельности Аденауэру приходилось решать задачи различной важности и сложности, организовывать работу многих людей, и прежде всего тех, от кого зависела экономическая и социальная жизнь всей страны. Разными были люди, с которыми ему приходилось работать, по-разному складывалось взаимодействие с ними и строились отношения. Неодинаковыми были и условия, в которых принимались управленческие решения и обеспечивалась их реализация.

Но ни один сколько-нибудь значительный результат нельзя получить, ни одну сколько-нибудь значительную цель невозможно достичь без так называемого человеческого фактора. Организация работы с людьми определяет то, что принято называть стилем управления.

Управленческий стиль Конрада Аденауэра, сформировавшийся еще в бытность его бургомистром Кельна, таков, что не только от своих подчиненных, но и от политических союзников он требует абсолютного подчинения.

Конечно, это плохо согласуется с современными технологиями управления персоналом. Но здесь мы должны отметить, что стиль управления во многом определяется традициями современного управленца общества, а еще в большей степени — управленческими реалиями, с которыми ему приходится сталкиваться, с характером проблем, которые он должен решать.

Время Аденауэра было жестким, нередко жестоким, события развивались с головокружительной быстротой. Для того чтобы находиться на гребне политической жизни страны, подчас требовалось мгновенное решение возникавших проблем, полная мобилизация интеллектуальных сил и нервной энергии. Малейшая ошибка, неточность, несогласованность действий могли привести к непредсказуемым последствиям.

В таких условиях вряд ли целесообразно решение важных для государства вопросов, определяющих его судьбу, «пускать на голоса». Это гораздо позже, по прошествии времени, в тиши кабинетов можно позволить себе спокойно, не ограничиваясь временными или какими-либо другими рамками, анализировать управленческие ситуации любой сложности, отыскивая возможно гораздо более эффективные решения, чем те, которые в реальной управленческой ситуации принимались. Однако при этом не следует забывать об условиях, в которые управленец был поставлен, о том объеме информации, которым располагал в момент принятия решения. А также о том, что на самом деле события могли развиваться совсем не по

тому сценарию, который сложился в мозгу проводящего анализ. И, вообще, «после драки» совсем другие условия для принятия управленческого решения, чем во время нее.

Аденауэр после его назначения на должность федерального канцлера основные усилия сконцентрировал на внешнеполитической деятельности, поскольку от нее в тот момент в значительной степени зависело будущее Германии. Однако он понимал важность и необходимость экономического развития страны, экономика которой была разрушена. Сам же он не был профессионалом в довольно сложных финансовых расчетах, которые требовались при управлении экономикой страны.

И здесь надо отдать ему должное. Несмотря на присущий ему авторитарный стиль управления, он сумел разглядеть человека, способного взять на себя решение сложных экономических задач. Таким человеком оказался Людвиг Эрхард, который впоследствии сменил его на посту федерального канцлера. Это был прекрасный экономист, почетный профессор Мюнхенского университета, заслугой которого являлось введение новой «дойчмарки» и проведение денежной реформы. Эрхард своим единоличным распоряжением отменил контроль над ценами, что вызвало многие недоуменные вопросы. Он был самостоятелен, ему хватало авторитета и смелости принять решение и реализовать его вопреки любому противодействию, даже вопреки противодействию администрации оккупационных войск.

Аденауэр не ошибся в Эрхарде, как в профессиональном экономисте, способном оживить экономику страны. Сложнее оказалось с чисто человеческими отношениями, которые впоследствии сложатся между федеральным канцлером и его министром экономики. Особенно когда настанет пора Аденауэру сложить полномочия федерального канцлера. Он активно выступит против назначения Эрхарда его преемником. Но к его голосу уже не прислушаются. Эрхард добьется должности федерального канцлера, но находиться на этой должности будет сравнительно недолго.

Аденауэр привлек на службу Герберта Бланкенхорна — восходящую звезду немецкой политической арены, который служил ему верой и правдой и принес немало пользы. Сначала он по поручению Аденауэра занимал пост генерального секретаря ХДС британской зоны, а затем личного секретаря председателя Парламентского совета. Он обеспечивал Аденауэру контакты с военными комендантами оккупационных войск, ориентируя его в сложных отношениях между соперничающими группировками. Он должным образом представлял Аденауэра корреспондентам и обозревателям зарубежной прессы, стараясь по возможности сгладить не совсем

удачно складывавшиеся отношения Аденауэра с прессой. Ведь имидж для политического деятеля всегда значил очень много. Он способствовал завызыванию полезных международных контактов.

С первого дня его крестового похода во власть рядом с ним непременно находился Пффердменгес. Их связывала многолетняя дружба, сохранившаяся до конца жизни. А началась она еще до Второй мировой. Пффердменгес брал на себя решение самых сложных политических задач, поручаемых ему канцлером.

Аденауэр осуществлял достаточно жесткий и эффективный контроль за деятельностью министров сформированного им правительства, особенно за теми, кто получил пост помимо его воли. К ним назначались преданные Аденауэру статс-секретари и начальники департаментов. Возглавляя иерархию доверенных лиц упоминавшийся выше Бланкенхорн.

Главным и незаменимым помощником федерального канцлера стал Ганс Глобке. Он был «глазами и ушами» Аденауэра и постоянным его спутником, играя ключевую роль в Ведомстве федерального канцлера и Министерстве внутренних дел. Возглавить Ведомство федерального канцлера он не мог из-за своего «коричневого» прошлого. Невзирая на это, Аденауэр сумел разглядеть в нем прекрасного профессионала и надежного, преданного ему человека. На Глобке он полагался во многих своих самых важных делах. Возможно, далеко не безупречное прошлое Глобке прочно привязывало его к покровительствовавшему ему федеральному канцлеру.

Среди приближенных к Аденауэру были и другие фигуры с «коричневым» прошлым. Нацисты, уличенные в преступлениях, к государственной деятельности не допускались. Однако те из них, за которыми не числились преступления, привлекались на государственную службу. По всей видимости, это объяснялось острым дефицитом специалистов, многие из которых вынуждены были, не всегда по доброй воле, связывать свою деятельность с фашистами. Таковы были реалии послевоенной Германии.

А в профессионалах послевоенная Германия остро нуждалась. Без них поднимать экономику и организовывать эффективную деятельность государства было практически невозможно. Хотя вопросы этического характера, безусловно, оставались.

В 1950-х и начале 1960-х годов все рельефнее вырисовываются масштабы личности Аденауэра как лидера общенационального, общеевропейского, да и общечеловеческого уровня. Лидера целеустремленного, жесткого, способного в сложнейших управленческих ситуациях добиваться самых значительных результатов. Это свидетельство его высочайшего управленческого мастерства, ведь достичь столь масштабных и столь

впечатляющих результатов вопреки складывающимся обстоятельствам под силу только управленцу с большой буквы.

Аденауэр был готов заплатить за достижение поставленных целей самую высокую цену. Ставки в его крупной политической игре, связанной зачастую со значительным риском, ответственность за последствия которого он полностью брал на себя, делались раз и навсегда. И ничто уже не могло его остановить.

Здесь мы сталкиваемся с исключительно высокой нацеленностью на результат. Так, когда на пути реализации его планов встал коллега по партии, один из ее лидеров — Якоб Кайзер, Аденауэр не останавливается даже перед приемами «черного пиара». Он распускает слухи, что решившийся противодействовать ему Кайзер якобы поддерживает тайные контакты с советской разведкой. Этого оказалось достаточно, чтобы дискредитировать соперника как заслуживающего доверия политика. Ведь к мнению федерального канцлера, владеющего государственными тайнами, не прислушаться невозможно.

Аденауэр, безусловно, относился к числу тех, кого принято называть публичными политиками. Деятельность его протекала на глазах немецкой, да и всей мировой общественности. Поэтому он не мог не столкнуться с проблемами пиара. За принимаемые решения он нес ответственность перед теми, кто доверил ему высшую власть в стране. То, что поначалу приходилось действовать под присмотром оккупационных администраций, лишь усложняло и решение управленческих проблем, и их восприятие в глазах отдававших свои голоса «за» или «против» проводимой политики. Не менее важным было и обоснование принимавшихся решений, и их представление мировой общественности.

Как мы уже говорили, пробуждение политической жизни в послевоенной Германии вызвало активность многих общественных деятелей общегерманского масштаба. Когда происходит острое столкновение противоположных интересов, это всегда жесткая борьба, часто борьба без правил. Если же это борьба за высшую власть в стране, в которой участвуют ее самые яркие и значительные политические деятели, то накал еще выше.

Аденауэр, будучи блестящим политиком, прекрасно понимал роль политического пиара, хотя тогда этот звучный термин не получил еще такого широкого распространения.

Одна из самых серьезных ошибок политика — недооценка соперника, особенно соперника расчетливого и жесткого. Когда политический бомонд новой Германии только еще формировался, предстояло избрать председателя Парламентского совета страны. Естественно, что борьба

за лидирующие позиции в нем разгорелась между ведущими политическими силами страны ХДС и СДПГ. К тому моменту соотношение сил между ними еще не определилось.

И тут СДПГ допускает тактическую ошибку, чреватую далеко идущими последствиями. Она выражает готовность отдать пост председателя Парламентского совета Аденауэру. Позиция партии была обезоруживающе простой: «Пусть эта старая перечница посидит в своем почетном кресле — мешать меньше будет» — в надежде, что реально «заправлять» в Парламентском совете будет их представитель.

Недооценить в жесткой политической борьбе такого соперника, как Аденауэр, — все равно что сунуть голову в пасть крокодила. Очень смело, но очень рискованно. Роль номинального «зиц-председателя» не для него.

Да, львиная доля в разработке Основного закона, по которому предстояло жить стране, принадлежала, как они и рассчитывали, представителям СДПГ. Но Аденауэр берет на себя функции связи и с оккупационными властями, и с прессой! Он становится главным рупором при разработке важнейшего для судеб страны политического акта. Его комментарии для публики и военных губернаторов, организуемые им «утечки информации» формируют у общественности и властей предержащих именно то представление о происходящем, которое необходимо ХДС и его председателю. Благодаря связям с общественностью Аденауэр становится знаковой фигурой для всей Западной Германии.

Каким управленческим мастерством надо было обладать, чтобы, по словам первого президента ФРГ Теодора Хейса, «...не имея какого-либо определенного «участка», за который он бы непосредственно отвечал... восприниматься всеми, и прежде всего оккупационными властями, как само воплощение и предвестник будущей, еще не родившейся Федеративной Республики».

Это пример блестящего и нестандартного использования пиар-технологий. Оно оказалось возможным лишь благодаря обладанию властными полномочиями, которые он получил, и недооценке его возможностей соперничающей партией. Быть самонадеянным, а тем более ошибаться в борьбе с таким опытным партнером, обладающим исключительно высоким индексом управленческой мысли, более чем рискованно.

Начав избирательную кампанию 1949 г., Аденауэр объектом своих нападков избрал главного конкурента в борьбе за высшую власть в стране — СДПГ. Чего стоило одно только его заявление, что день выборов в Германии ни в коем случае не должен стать «днем рождения социалистической экономики».

Другой удар он направил против британских оккупационных войск. В частности, против проводимой ими политики демонтажа оборудования на заводах Германии с целью предотвращения возможного производства вооружения, что для немцев означало массовую безработицу. Но при этом Аденауэр умудрился увязать политику представленных в достаточно невыгодном свете британских оккупационных властей с поддержкой ими социал-демократов, которым якобы англичане отдали всю печать в своей оккупационной зоне. Это, мягко говоря, не соответствовало действительности, зато оказало необходимое воздействие на аудиторию. Справедливости ради мы должны отметить, что политические противники вели себя в ходе предвыборной борьбы не более корректно.

Заняв пост федерального канцлера, он не менее эффективно использовал пиар-технологии для формирования благоприятного общественного мнения. Испокон веку известно, что народу нужны «хлеб и зрелища». Понимая, что в сложный послевоенный период трудно обеспечить население в достаточной степени «хлебом», он компенсировал недостающее акцентом на «зрелища».

В 1951 г. пышно отмечалось его 75-летие. Чествование продолжалось десять часов. Президент страны, должность которого была в ФРГ скорее номинальной в отличие от должности федерального канцлера, поздравил именинника от имени «всего немецкого народа».

Когда в Восточной Германии произошло восстание рабочих, недовольных жесткими мерами экономического характера, предпринятыми властями, Аденауэр приезжает в Западный Берлин и принимает участие в стотысячном митинге в поддержку павших в борьбе с коммунистическим режимом. Этот эффективный пиар-ход повышает его несколько пошатнувшийся рейтинг.

Вступая в избирательную кампанию 1953 г., он, противник воссоединения с Восточной Германией, предпринимает тонкую пиар-акцию — призывает к созыву конференции четырех стран-победительниц по вопросу воссоединения. Все видят, что Аденауэр за воссоединение, и мало кто обращает внимание на тот факт, что это предложение сопровождается условиями, явно неприемлемыми для советской стороны.

Спектр плакатов, выпущенных ХДС, достаточно разнообразен. От простых и понятных типа «Да — за Аденауэра, и процветание обеспечено» до более тонких, учитывающих настроение электората: «Москва приказывает: долой Аденауэра. Голосуйте за ХДС».

И еще одно важное обстоятельство мы должны отметить. Несмотря на достаточно почтенный возраст, проводя избирательные кампании, он

кажется неутомимым. Везде успеваает, произносит бесчисленные речи, делая все возможное для сохранения однажды завоеванной высшей власти в стране. Специальная команда врачей следит за тем, чтобы он к моменту начала избирательного марафона набирал оптимальную форму — и физическую, и интеллектуальную.

Пиар пиаром, но есть этические принципы, которые важны вне зависимости от конъюнктуры момента. Есть голос совести, который не услышать нельзя даже лишенному сентиментальности и рассчитывающему каждый свой шаг государственному деятелю. Есть счет, по которому необходимо платить, если ты во главе народа, на котором вина за тяжкие преступления перед человечеством и человечностью.

Одним из тягчайших преступлений, совершенных фашистской Германией во Второй мировой войне, стало уничтожение миллионов безоружных людей, стариков, женщин, детей, граждан оккупированных гитлеровцами стран, и прежде всего стран Восточной Европы. Особенно тяжелому геноциду подвергся еврейский народ, потерявший в период фашистской оккупации, на фронтах всемирной бойни шесть миллионов своих сынов и дочерей.

Конечно, основная тяжесть преступлений лежит на лидерах Третьего рейха, но и народ, своим молчанием санкционировавший совершенное, покрыл себя позором причастности.

Аденауэр, на себе испытавший жестокость фашистской карательной машины, не мог остаться равнодушным к гибели по вине его народа десятков миллионов людей как на поле боя, так и в оккупированных фашистами странах. Будучи религиозным человеком, он не мог не понимать всей тяжести греха за это тягчайшее преступление перед народами Европы, перед собственной совестью.

Грех, тем более столь тяжкий, нуждается в покаянии и осуждении. А поскольку это грех, лежащий на всем народе, осуждение и покаяние должно быть публичным.

Аденауэр еще в бытность бургомистром Кельна в процессе своей деятельности тесно соприкасался с евреями — предпринимателями и финансистами, политическими деятелями и простыми людьми. Некоторые из них стали его друзьями. При фашистском режиме, во время войны, помощь, материальная и моральная, оказанная ему Данни Хейнеманом и другими, помогла выжить в то нелегкое для всех время.

Став федеральным канцлером, Аденауэр во многом способствовал созданию благоприятного климата для евреев в Германии, осознанию немецким народом чувства вины за совершенные нацистами преступления.

Во время первого визита во Францию он встретился с генеральным директором министерства финансов Израиля Давидом Горовицем для обсуждения выплаты репараций за преступления холокоста. Речь шла о выплате 1,5 млрд долл., что составляло больше половины всех субсидий, которые Западная Германия получила по «плану Маршалла». Это очень значительная сумма. Но она несопоставима с преступлениями гитлеровцев против еврейского населения Европы.

Подчеркнем, что встреча состоялась по инициативе самого Аденауэра. Он заявил о готовности выплатить эту сумму, несмотря на то что такой шаг тяжелым бременем ляжет на экономику послевоенной Германии. Но это был долг совести.

Вскоре в Лондоне состоялась встреча Аденауэра с главой Всемирного еврейского конгресса Наумом Голдманом. Она состоялась тайно, поскольку Голдман опасался протестов еврейской общины. В апреле 1960 г. прошла уже открытая встреча федерального канцлера с премьер-министром Израиля Давидом Бен Гурионом, которая способствовала повышению рейтинга Аденауэра в мире и в собственной стране!

Когда в 1967 г. Конрад Аденауэр скончался, самым неожиданным стал приезд на его похороны основателя государства Израиль Бен Гуриона. Это была дань памяти еврейского народа великому немцу.

Активное участие Аденауэра в государственной и политической жизни Германии пришлось на период до середины 1960-х годов, т. е. до начала интенсивного развития и широкого использования современных управленческих технологий. Тем не менее многими из них он владел в совершенстве.

И технологии стратегического управления, и технологии работы с персоналом, и пиар-технологии активно использовались им в управленческой практике.

Сегодня все большее значение приобретают управленческие технологии, усиливающие интеллектуальные возможности человека при выработке, принятии и реализации управленческих решений. Большое значение приобретают различные методы экспертного оценивания, позволяющие наиболее эффективно использовать опыт и знания высококвалифицированных специалистов. К числу таких технологий относится и метод мозговой атаки, позволяющий организовать целенаправленный поиск новых путей решения важных управленческих проблем.

Перед федеральным канцлером возникало немало сложных задач, требовавших подчас нетрадиционных управленческих решений. К тому же и время, в которое ему приходилось действовать, нельзя было назвать традиционным. Ведь оно было временем создания новой Германии, от кото-

рой, возможно, впервые за последние века не исходила военная угроза соседним странам.

Несмотря на то что управленческие технологии, усиливающие интеллектуальные возможности управленца, лишь во второй половине XX в. стали предметом изучения науки об управлении, они и ранее использовались выдающимися управленцами в их управленческой практике.

Вспомним Никколо Макиавелли: «Многие полагают, что кое-кто из государей, слывающих мудрыми, славой своей обязаны не себе самим, а добрым советам своих приближенных, но мнение это ошибочно. Ибо правило, не знающее исключений, гласит: государю, который сам не обладает мудростью, бесполезно давать благие советы».

Казалось бы, авторитарный стиль управления Конрада Аденауэра не предполагал использования опыта и знаний других, какими бы мудрыми они ни были. Однако это далеко не так. Мы видим, что он прислушивался к тем советам, которые ему давали Бланкенхорн и Пфердменгес, Глобке и Эрхард. Ведь одному человеку, каким бы мощным ни был его интеллект, невозможно одинаково хорошо разбираться во всех тонкостях государственного управления, во всех весьма разнообразных сферах деятельности, где управленческие решения должны приниматься главой государства.

Но у Аденауэра мы не просто видим следование разумным советам своих приближенных. В тех случаях, когда необходимо найти пути решения жизненно важных для определения путей развития послевоенной Германии проблем, он использует метод мозговой атаки.

Понимая, что без обладания определенной военной мощью в современном мире невозможно добиться достойного положения среди ведущих мировых держав, он стремится найти решение очень непростого в то время для Германии вопроса о возможности обладания вооруженными силами, хотя бы необходимыми для защиты собственных границ.

Но самыми важными проблемами остаются заключение мирного договора по итогам Второй мировой войны и суверенитет Федеративной Республики Германия. Отправившись в отпуск в Бюргеншток, он приглашает на своеобразный семинар неизменного Бланкенхорна, а также Хальштейна, Бланка, профессора международного права Фрейбургского университета Вильгельма Гreve — тех, кто способен высказать компетентное мнение и дать новый импульс при обсуждении этой глубоко волновавшей его проблемы.

Обобщая результаты споров, различные высказанные мнения и предложения, выводы он формулирует сам. Даже согласно современным технологиям принятия решения с использованием экспертной информации

последнее слово должно оставаться за лицом, принимающим решения, которое несет ответственность и за их принятие, и за их реализацию.

Итогом проведенной мозговой атаки стали следующие предложения:

- заключить общий договор о признании суверенитета Западной Германии;
- открыть ФРГ путь в НАТО;
- закончить с оккупационным статусом и продвигаться к заключению мирного договора.

Участникам обсуждения было поручено также подготовить проект мирного договора. Встреченные сначала в штыки представителями ведущих стран Запада основные результаты проведенного мозгового штурма со временем были, тем не менее, реализованы.

Такие мозговые атаки проводились неоднократно, способствуя выработке важных управленческих решений, определявших будущее новой Германии. А то, что оно состоялось и стало «экономическим чудом» новой Европы, а затем было повторено в Испании, Тайване, Южной Корее и других странах, лишний раз подтверждает эффективность использованных Конрадом Аденауэром управленческих технологий.

Блестящее умение анализировать самые сложные управленческие ситуации, определять тенденции и приоритетные направления их развития или направления главного удара, если речь шла о жестком политическом противостоянии, обеспечивало Конраду Аденауэру важное преимущество — владение инициативой.

Реализация многих его инициатив и позволила занять ему почетное место среди лидеров мирового сообщества. Порой казалось, что его решениям, ставшим важными политическими инициативами, не суждено сбыться. Но потом события развивались все-таки именно по предложенному им сценарию. Что это, дар управленческого предвидения или результат умения добиваться достижения поставленных целей? В любом случае — это ключ к его управленческому успеху.

Аденауэр обладал немалым опытом восстановления разрушенного войной хозяйства. Его управленческая практика восстановления послевоенного Кельна давала о себе знать. Ему не надо было вникать в суть многих проблем, он их знал изнутри. К тому же не зря он «присмотрел» компетентного министра экономики Эрхарда, способного предлагать и принимать важные экономические инициативы. Впрочем, как мы уже говорили выше, деятельность всех министерств находилась у федерального канцлера под контролем, и в первую очередь под контролем находилось министерство экономики.

Профессиональные управленческие решения, принятые с глубоким пониманием сложившейся ситуации, благотворно сказались на состоянии экономики страны. Она буквально росла, как на дрожжах. А вместе с ней росло и благосостояние граждан ФРГ. К 1953 г. индекс валового национального продукта превысил на 48 % уровень 1948 г., безработица снизилась до уровня 6 % трудоспособного населения, что было очень неплохим показателем. На 20 % выросло производство сельскохозяйственной продукции. Реальная заработная плата выросла на 80%! Была удовлетворительно решена проблема беженцев из Восточной Германии.

Всего этого удалось достичь в основном благодаря введению свободных рыночных отношений и того, что получило название «стального душа свободных цен», через который пришлось впоследствии пройти и России. В случае Западной Германии эта экономическая политика полностью себя оправдала. В течение всего десяти лет Германия преобразилась, явив миру «немецкое экономическое чудо», — первое в ряду последовавших впоследствии «экономических чудес» в других странах с успешно развивающейся экономикой.

Это был самый ответственный период развития страны, от которого во многом зависело ее экономическое будущее и благосостояние немецкого народа. За десять лет страна полностью восстановилась после тяжелейшего поражения во Второй мировой войне, по большинству экономических показателей обогнав другие европейские страны. Завоеванные ею при Аденауэре позиции лидера среди самых процветающих и состоятельных стран мира удалось сохранить и впоследствии, в течение всего срока нахождения Аденауэра у власти. И сегодня, во многом благодаря эффективному управлению страной ее федеральным канцлером, Германия остается одной из самых процветающих и влиятельных держав мира.

Ставка, сделанная семидесятилетним Аденауэром в конце 1940-х годов на получение высшей власти в стране, как показали прошедшие с того момента годы, полностью себя оправдала. Он не только сумел в результате победы на выборах созданной им партии ХДС занять высший в ФРГ государственный пост, но и сделать свое лидирующее положение устойчивым, что является значительно более трудной задачей для современного государственного и политического деятеля.

Конец 1950-х и начало 1960-х годов стали вершиной политической карьеры Аденауэра. Его влияние среди политической элиты страны было настолько значительным, что политический режим стал напоминать режим личной власти, где все определялось симпатиями и антипатиями федерального канцлера. Это при наличии свободных рыночных отношений

в экономике страны и широких демократических свободах в общественной жизни. Впрочем, не такой уж редкостью при демократических формах государственного устройства является появление яркого лидера, в руках которого сосредоточена значительная власть. Мы встречаемся с таким положением дел при Перикле в Древних Афинах, при Рузвельте в США, при де Голле во Франции и т. д.

Но главное состояло в том, что в случае Конрада Аденауэра это не просто стремление к власти ради самой власти. Им были поставлены и успешно реализованы грандиозные стратегические планы преобразования страны, вывод ее из состояния тяжелейшей послевоенной разрухи, восстановление экономического могущества и усиление ее роли и влияния на международной арене. Им были поставлены и реализованы задачи прекращения оккупационного режима и обретение страной суверенного статуса. ФРГ стала полноправным членом НАТО, многое было сделано для того, чтобы получить доступ к ядерной кнопке.

С новой Германией снова вынуждены были считаться. Показательны достаточно сложные отношения между Аденауэром и де Голлем. Они то объединяли свои усилия, то их позиции существенно расходились. И это естественно, ведь они представляли две крупнейшие мировые державы, у которых свои собственные политические интересы и судьба. Каждый из них в значительной степени способствовал достижению величия своей страны и внес значительный вклад в развитие послевоенной Европы. Они были равновеликими фигурами на европейском политическом небосклоне. Во время визита де Голля в Германию в 1958 г. он назвал Аденауэра «великим человеком, великим государственным деятелем, великим европейцем».

Президент США Джон Кеннеди считал Аденауэра одним из трех величайших государственных деятелей «нашей эры», наряду с де Голлем и Трумэнном. Английский премьер Макмиллан приезжал в Германию, как только следовало приглашение от федерального канцлера. Аденауэр часто лавировал в своей внешней политике, играя на противоречиях союзников, часто достигая поставленных целей.

Конечно, путь этого великого государственного деятеля Германии был не только усыпан розами. Случались и поражения, и решение поставленных задач вопреки значительному противодействию. Не мог не сказываться возраст. Усиливалось противодействие его политическому всевластию. Входила в силу новая плеяда политических деятелей. Все больший вес приобретал вице-канцлер Эрхард, стремившийся проводить самостоятельную политику.

87-летнему Аденауэру пришлось оставить свой пост федерального канцлера, причем решающую роль сыграло противодействие его собственной партии. Эра Аденауэра закончилась. Передать реальную власть в руки, которые он считал для этого наиболее подходящими, ему не удалось. Да и расстался со своим лидирующим положением на политическом Олимпе Западной Германии он явно не по собственной воле.

Воссозданная во многом благодаря его усилиям, обновленная страна шла собственным путем. Она воздала должное своему великому сыну. Празднование его 90-летия продолжалось два дня. Он стал неотъемлемой частью истории своей страны, истории Европы, мировой истории. Когда он покидал пост федерального канцлера, визиты в Бонн нанесли президент США Джон Кеннеди, президент Франции де Голль, для решения возникших проблем текущей политики Аденауэра посетил государственный секретарь США Дин Раск. Сам Аденауэр совершил ряд прощальных поездок, в частности во Францию и Италию, где встретился с папой римским Павлом VI. Последовала длившаяся три недели серия его триумфальных поездок по стране, которая чествовала своего уходящего лидера.

Обычно в происходящем сегодня мы чаще всего видим лишь то, что связано с решением текущих проблем, с конъюнктурой текущего момента. Более значительное и глубинное удастся разглядеть лишь по прошествии времени и дать должную оценку совершенному. Особенно если речь идет о столь масштабной личности и столь значительном управленце, каким был Конрад Аденауэр.

Ему удалось полностью реализовать себя как крупнейшего государственного и политического деятеля своей эпохи. Но остановить неумолимый бег времени не под силу человеку. Все в этом мире преходяще. Кроме произведений искусства и свершений великих управленцев.

То, что сделано для Германии и Европы Конрадом Аденауэром, с течением времени лишь обретает величие и монументальность. Значит, память об этом великом сыне немецкого народа надолго останется в сокровищнице крупнейших управленческих свершений человечества.



Маргарет Тэтчер

Говоря сегодня о великих женщинах Англии, мы не вправе обойти вниманием Маргарет Тэтчер, занимавшую пост премьер-министра в период с 1979 по 1990 г. включительно. Трижды она избиралась народом, став наиболее значительным лидером Англии второй половины XX в. Она дольше всех в этом столетии занимала пост премьер-министра, опередив даже Уинстона Черчилля.

Когда Уинстон Черчилль занял пост премьер-министра, Англия считалась лидером Западного мира. За время его нахождения у власти лидирующие позиции были утрачены. Мы ни в коей мере не хотим приуменьшить роль одного из наиболее значительных ее управленцев, внесшего весомый вклад в победу над фашистской Германией. Слишком сложным было время, в которое он исполнял обязанности премьер-министра, и слишком значительным было его влияние на ход мировой истории во время и после завершения Второй мировой войны.

Маргарет Тэтчер приняла страну, находившуюся на грани краха, а оставила после себя другую страну, экономически окрепшую с заметно усилившимися позициями в мире. Во время своей первой избирательной кампании она обещала народу Англии уменьшить инфляцию, создать новую промышленность и торговлю, преобразовать систему социального обеспечения, демонтировать систему «всеобщего благоденствия», которого в действительности не было. Она обещала вернуть народу Англии процветание. И данные обещания она выполнила. Многие не без основания считают ее одним из величайших премьер-министров в истории страны.

А что касается влияния на ход мировой истории, то оно также было значительным. Если несомненен управленческий вклад в исход Второй мировой Уинстона Черчилля, то не менее значителен вклад Маргарет Тэтчер в завершение холодной войны между двумя сверхдержавами второй половины XX в. — СССР и США. Необъявленной войны, которая могла привести человечество к более трагическим последствиям, чем Вторая мировая. Ведь к этому моменту запасов ядерного и других видов оружия массового уничтожения накоплено было достаточно для того, чтобы многократно уничтожить жизнь на планете Земля.

И если Вторая мировая унесла десятки миллионов жизней, то в случае третьей мировой могли погибнуть миллиарды. Эта опасность была вполне реальной. Вспомним хотя бы Карибский кризис 1962 г., когда одно только неверное решение президента США Джона Кеннеди или генерального секретаря ЦК КПСС Никиты Хрущева могло привести к непоправимым последствиям.

Стиль управления Маргарет Тэтчер был уникальным. Он отражал новый подход к решению важнейших государственных проблем. Она привнесла в политическую жизнь страны принципиально новую философию управления, получившую название «тэтчеризм». Согласитесь, что лишь самые значительные управленцы сумели оставить после себя не только совершенное ими, но и признанный всеми особый подход к управлению, ставший основой их успеха.

Утверждение, что лидерство могут обеспечить лишь нестандартные управленческие решения, в случае Маргарет Тэтчер находит убедительное подтверждение. Действительно, решения она принимала, исходя из собственного видения путей развития той или иной управленческой ситуации, которое в корне отличалось от существовавшего до нее. С ее точки зрения, «тэтчеризм» — это, прежде всего, здравый смысл. Здравый смысл, в основе которого ее понимание мира.

Когда в 1982 г. Аргентина попыталась захватить Фолклендские острова, последовали решительные действия со стороны английского премьер-министра. В ответ на высадку аргентинского десанта в район конфликта было направлено 98 кораблей и 8 тыс. солдат.

Начиная боевые действия, правительство Аргентины рассчитывало, что недавно пришедшая к власти в ослабленной, находившейся в кризисном положении стране Маргарет Тэтчер не станет защищать острова, находящиеся в далекой Южной Атлантике за 8 тысяч миль от английских берегов. Не ожидали от нее решительных действий и в Англии. Ведь значимость островов невелика — 1300 британских подданных и 650 тыс. овец, в случае же неудачного ее исхода Маргарет Тэтчер рисковала собственной карьерой.

Риск казался неоправданным. Настроение, царившее в английском обществе, отражают появившиеся в прессе высказывания типа: «Тэтчер — сумасшедшая. Она воображает, что она удивительная женщина».

Но, с точки зрения Маргарет Тэтчер, исход противостояния за Фолклендские острова значил гораздо больше, чем могло показаться на первый взгляд. Это была грань между успехом и поражением, между уверенностью в себе и растерянностью для миллионов англичан. Это была грань между

сползанием в пропасть или началом возрождения. Чтобы претворить в жизнь задуманные преобразования, необходим был настрой на победу, а не пораженческие настроения. Психологию надо учитывать и в экономике. Эта маленькая победа Англии получила большой резонанс. За развитием событий на Фолклендских островах следил весь мир.

Вспомним, какое значение придавала администрация президента Рональда Рейгана перевороту в Гренаде — самой маленькой стране Западного полушария со стотысячным населением. Восстановление прежнего порядка не вызвало особых проблем для США — слишком незначительными были противостоявшие им силы. Но эта победа имела большое психологическое значение, ведь, по мнению большинства американцев, впервые «удалось ущемить хвост вконец распоясавшемуся коммунизму». Для поднятия морального духа нации эта победа имела существенно большее значение, чем восстановление влияния в крохотной Гренаде. Пресса писала: «Наконец-то в Белом доме появился настоящий мужчина!» Популярность Рейгана пошла на взлет.

Примерно такое же значение победа на Фолклендских островах имела для Англии и Маргарет Тэтчер. Страна почувствовала, что может не только терпеть поражения, но и побеждать. По мнению многих обозревателей, именно победа на Фолклендских островах обеспечила ей полную победу на вторых выборах 1984 г.

Эта управленческая находка принадлежит Маргарет Тэтчер. Победа Англии на Фолклендских островах в 1982 г. предшествовала победе США над Гренадой (1983 г.), также сыгравшей немаловажную роль в переизбрании Рональда Рейгана на второй срок.

Маргарет Тэтчер создавала новую систему и стиль управления страной. Ее задачей было добиться перелома и от преодоления проблем, тянувших страну вниз, перейти к реализации возможностей, открывавших новые горизонты. Наперекор укоренившимся традициям она повела страну к решительным переменам, которые должны были возродить экономику.

В этом суть ее стиля управления: не вслед «за толпой», а впереди. Характерно такое ее высказывание о собственном понимании лидерства: «Я — лидер стаи. Но что это за лидер, если он не ведет стаю за собой? Конечно, они позади меня. Если бы они были передо мной, то они и были бы лидерами».

Не принадлежавший к числу ее почитателей автор писал: «Весь ее стиль построен на доминировании. Ни один из ее коллег до сих пор никогда не сталкивался с более твердым, даже властным, лидером».

Став премьер-министром, она повела за собой нацию. Маргарет Тэтчер называли «самой сильной женщиной Европы», «великим премьер-министром и великой женщиной», «ведьмой, которая может перевернуть все вверх дном», «самым сильным мужчиной в НАТО», «лучшим и единственным мужчиной в британском кабинете», наконец «железной леди».

Уже во время ее нахождения у власти появилось высказывание: «Великобритания обладает двумя сокровищами, одно из них нефть, другое — Маргарет Тэтчер». Это высокая и в целом справедливая оценка той роли, которую сыграла Маргарет Тэтчер в жизни страны.

Возникновение любого феномена в управлении имеет истоки и критические точки развития, которые определяют, в какой степени и будут ли реализованы вообще задатки будущего управленца.

Родилась Маргарет Хильда Робертс, ставшая после замужества Маргарет Тэтчер, 13 октября 1925 г. в семье бакалейщика в помещении, расположенном непосредственно над складом бакалейной лавки в небольшом городке Грэнтхэм. Этот городок прославился тем, что в нем родился великий Исаак Ньютон.

Большое влияние на формирование характера и личности будущего премьер-министра оказал ее отец Альфред Робертс. Не очень удачливый бизнесмен, ведь семья тогда жила явно «без излишеств», а матери приходилось подрабатывать швеей, он был от природы одаренным человеком. Будучи набожным, он исполнял при необходимости обязанности методиста-протестанта.

Начальное образование, которое получил Альфред Робертс, не мешало ему постоянно стремиться к пополнению собственных знаний. Он и дочь приучил к чтению, вместе они ходили в библиотеку, выбирая по две книги на неделю. По всей видимости, его достойная уважения жизненная позиция и авторитет, которым он пользовался, позволили ему впоследствии стать мэром Грэнтхэма.

Альфреду Робертсу хотелось в талантливой дочери реализовать свои не до конца реализованные амбиции. И Маргарет стала его восторженной ученицей. Именно отец учил ее быть лидером, «вести за собой, а не следовать». Он наставлял ее: «Ты сама создаешь свой собственный разум. Никогда ничего не делай только по той причине, что так делают твои друзья. Никогда не следуй за толпой только потому, что ты боишься выглядеть непохожей. Веди толпу за собой, но никогда не следуй за ней». А его опыт исполнения обязанностей мэра Грэнтхэма научил ее разбираться в нюансах политического лидерства, ведь к этому времени она уже была ученицей средней школы.

Полученное воспитание сказывалось на всем. Так, скажем, до самого поступления в Оксфордский колледж Маргарет ни разу не была на танцах. Она воспитывалась отцом в стиле будущего сверхпобедителя — сверхлидера. Ее неординарные способности проявились еще в детстве. По воспоминаниям директора Грэнтхэмской школы, в которой училась Маргарет, подростком «она была замечательным оратором». Когда директор школы сказала девятилетней Маргарет, победившей в поэтическом соревновании, что ей повезло, та ответила: «Это была не удача, это была заслуга», подчеркивая тем самым, что ее победа не случайна.

В политических дебатах она начала участвовать, еще обучаясь в колледже. В Оксфордском университете вступила в Ассоциацию консерваторов, определив свое будущее в политике. Такой же выбор в свое время сделал президент США Рональд Рейган. Выбор политических сил, на которые сделана ставка, во многом обусловил их будущее тесное сотрудничество. Они оказались по одну сторону баррикад.

Отметим еще один момент, сыгравший важную роль в формировании ее личности. Она профессиональный ученый-исследователь. После окончания университета Маргарет работает научным сотрудником, проводя химические исследования целлулоидных пластмасс. Затем переходит на работу в Хаммерворт в Лондоне, где проводит исследования спекаемости наполнителей для «J. P. Lioness». В 1993 г. ее пригласили в Москву в связи с присвоением почетной степени в Институте имени Менделеева, специализировавшемся на химических технологиях. Это нашло в ней отклик: «Учитывая, что когда-то я сама была химиком-исследователем, подобное приглашение представляло для меня особый интерес».

Впоследствии о роли анализа и изучения в управлении она говорила: «именно на эти принципы я старалась опираться, когда была на посту премьер-министра — эти принципы универсальны». Она видела тесную связь между наукой, поиском истины и свободой человека.

Жизнь в науке позволила ей глубже понять и оценить важность высоких технологий для развития промышленности и повышения конкурентоспособности продукции, в военном деле: «Роль технологий в ведении боевых действий приобрела совершенно новое значение. Революция в военном деле абсолютно реальна. Она связана главным образом с двумя технологическими достижениями: мгновенным доступом к сетевой информации и крупномасштабным использованием высокоточного оружия». Понимала она важную роль новых технологий и в управлении, связанных в том числе с открывшимися возможностями получения и мгновенной передачи информации, возможностью более надежного и оперативного

контроля с последующим принятием решений, адекватных сложившейся ситуации.

В то же время нельзя «верить в то, что технологии сами по себе» могут привести к успеху, в том числе обеспечить эффективное управление. По ее мнению, стратегии, с помощью каких бы технологий они ни разрабатывались, не подкрепленные «знаниями и средствами», обречены на провал.

Но не только научный подход формировал будущего выдающегося государственного деятеля Англии. В 1953 г. она получает степень юриста и в течение пяти лет работает адвокатом. Занятия юриспруденцией дали опыт работы с законами: «Изучая законодательство, вы изучаете структуры... Вы разбираетесь в каком-то процессе, и тогда, если законы неадекватны для современного общества, вы создаете новые законы». Это уже начало творческого (креативного) подхода к законотворчеству. Она становится также специалистом по налогообложению, проявляя интерес к налоговому законодательству: «Я очень остро интересовалась финансовой стороной политики, поэтому занялась законностью доходной стороны».

Таким образом, в ее лице в политику пришел лидер, профессионально подготовленный во многих областях, знакомый и с бизнесом, и с законодательством, и с налогообложением, и с методами научных исследований. Многогранный профессионализм, несомненно, оказал влияние на формирование ее управленческой мысли, сделав приверженцем профессионального подхода во всех областях деятельности, в том числе и при принятии управленческих решений.

Первая ее попытка стать членом парламента от Консервативной партии была предпринята в Датфорде. В двадцать три года она стала самым молодым кандидатом и единственной женщиной, участвовавшей в предвыборной кампании такого уровня. Как видим, стратегическая линия ее жизни определилась достаточно рано. Целеустремленность и умение добиться поставленной цели стали отличительными чертами Маргарет Тэтчер во всей ее последующей политической и государственной деятельности.

Реальных шансов победить не было, поскольку преимущество имела Лейбористская партия. Но само участие в выборах такого уровня стало бесценным опытом ведения политической борьбы. Да и результат превзошел ожидания. Вместо предполагавшихся 20 % голосов за Маргарет Тэтчер было отдано 36 %. Это несомненный успех, хотя членом парламента ей стать не удалось.

Десять лет спустя, в 1959 г., она победила на выборах в парламент в богатом пригороде Лондона — Финчли.

Маргарет Тэтчер в своей управленческой практике всегда придавала большое значение умению верно поставить цель. О вооруженном вмешательстве США в Сомали в 1993 г. — первом «гуманитарном» вмешательстве, которое она считала неудавшимся, поскольку несмотря на значительные затраты и потери оно «оставило после себя все тот же хаос», — Маргарет Тэтчер говорила: «Вмешательство в Сомали — прекрасный пример того, чего следует избегать. Его цели не были достаточно хорошо продуманы...» Опасной при принятии управленческих решений она считала подмену целей: «Делать вид, что эти цели всегда или хотя бы обычно совпадают, просто нелепо. Подобное заблуждение опасно...» Основная причина потерь со стороны НАТО в Косово, по ее мнению, плохое руководство и «неопределенность объявленных (и необъявленных) целей военной операции». Она считала, что «необходимы ясные представления о целях и конкретные планы». Добивались успеха в прошлом и будут делать это и впредь те, «кто размышляет, консультируется, а затем идет вперед — к той цели, которую поставил».

Как известно, любая управленческая ситуация имеет ключевую точку развития. В ней происходит столкновение противоположных интересов, которое определяет будущее. Первая задача управленца, какой бы сложной ситуация ни казалась, составить собственное представление или, как принято говорить, собственное *видение* путей ее развития.

Ключевой точкой, определявшей дальнейшее развитие Англии, в 1970-х годах стало противостояние между правительством и профсоюзами. Эдвард Хит, а затем сменивший его Гарольд Вильсон не смогли преодолеть его. А управленческое бессилие приводит на грань катастрофы. Всесилие профсоюзов сковывало инициативы и возможные действия английского правительства, которое, по существу, капитулировало перед постоянными угрозами забастовок и требованиями шахтеров. В результате экономика страны оказалась зажатой в тиски.

В марте 1974 г. Эдвард Хит вынужден был подать в отставку. Это вызвало смену власти в Консервативной партии Англии. В феврале 1975 г. лидером партии становится Маргарет Тэтчер. Никто, кроме нее, не рискнул выдвинуть свою кандидатуру в этот критический для страны момент. Консервативная партия находилась в меньшинстве. Но она получила умного и решительного лидера.

Маргарет Тэтчер приняла руководство, когда всякая управляемость была утрачена и партия находилась, по мнению политических обозревате-

лей, в «беспорядочном состоянии», не имея вразумительного плана действий, будучи не в состоянии не только преодолеть кризис в экономике страны, но и внутри самой партии.

Новый лидер сумел верно распознать истинные причины сложившегося положения. У Маргарет Тэтчер хватило решимости повести за собой «стаю». Она к тому моменту уже имела четкое видение путей преодоления кризисной ситуации и в партии, и в стране и сумела добиться того, чтобы оно стало видением Консервативной партии, а впоследствии и всей Англии. Ей предстояло воплотить его в жизнь, а для этого нужны были решительные действия: «принципы и благие намерения должны подкрепляться и сталью».

Она, возможно, единственная из находившихся на политическом Олимпе страны, понимала истинные причины кризиса в экономике и государственном управлении и видела их в противостоянии разных подходов к организации общественной и экономической жизни — капиталистического и коммунистического.

По ее мнению, популярная в то время идея «государства всеобщего благоденствия» — утопия, ведущая страну к экономическому краху. Анализируя и оценивая государственное устройство СССР, она считала коммунизм «паразитом, живущим в оболочке государственных институтов». В активности профсоюзов и шахтерских забастовках она усматривала аналогии с тем, что происходило в Советском Союзе. Деятельность профсоюзов находилась в явном противоречии с теми подходами к организации экономической и общественной жизни, которые она полагала единственно целесообразными.

Для борьбы с этими опасными явлениями необходимо было объединить усилия всех здоровых сил общества. Обращаясь к находившемуся у власти правительству лейбористов, она призывала отстаивать стратегические интересы страны: «Узаконьте право сохранить то, что осталось».

Она стремилась к тому, чтобы ее экономические реформы поддержало большинство англичан, поскольку разделяла точку зрения Дизраэли, премьер-министра королевы Виктории, сказавшего в свое время, что большинство — это «лучший ответ». Она считала также большинство «самой лучшей основой для дипломатии».

Выступая в июне 1975 г. в национальном исполнительном комитете профсоюзов, Маргарет Тэтчер сказала: «Слишком мало богатых и слишком мало прибыли». Это отражало ее видение пути восстановления национальной экономики, с которым она ознакомила широкую общественность, в том числе своих политических оппонентов.

Позднее ее высказывания становятся еще более определенными и жесткими: «Путь к восстановлению лежит через прибыль», т. е. только собственный труд и активная деятельность по реализации произведенной продукции могут привести к восстановлению экономики. А своим основным оппонентам она бросала открытый вызов: «В этой стране есть люди, которых можно и нужно назвать великими разрушителями, они мечтают уничтожить суть свободного общества, которое мы имеем».

Это уже был апрель 1979 г. Бессилие правительства лейбористов в борьбе с политическим и экономическим кризисом становилось все более очевидным. Профсоюзы становились доминирующей силой. Объединялись и выходили бастовать все кому не лень. Даже сборщики мусора, могильщики, больничные санитарки вносили свою лепту в «забастовочное сумасшествие».

Тяжелое положение в экономике Англии конца 1970-х дополнялось вакуумом лидерства. Ни один из ее признанных государственных деятелей не был готов взять на себя ответственность за судьбы страны.

Это смогла сделать лишь лидер Консервативной партии — Маргарет Тэтчер. В мае 1979 г. она становится премьер-министром Англии, набрав 43,9 % голосов. Маргарет Тэтчер единственная нашла мужество взять на себя ответственность за дальнейшую судьбу Великобритании.

Необходимо было в корне преобразовать экономику, разработать и реализовать принципиально новую стратегию развития страны. Для этого нужны были такие лидерские качества, как решительность и уверенность в собственной правоте.

У Маргарет Тэтчер такие качества были. Вспомним: «Ни один из ее коллег до сих пор никогда не сталкивался с более твердым, даже властным, лидером». Неуверенность и сомнения, даже если они есть, надо уметь оставлять при себе. Янг, один из авторов политических биографий, в 1989 г. писал: «С ее умением разбираться в фактах и цифрах и постоянным страхом упустить всякий аргумент она казалась настолько уверенной в себе, что никому и в голову не приходило предположить, что там таится такая неуверенность, какую трудно себе даже вообразить. Уверенность была ее надежным подспорьем».

Свою позицию она выразила уже в одном из первых обращений к парламенту в качестве премьер-министра, приведя известное высказывание Авраама Линкольна: «Вы не можете усилить слабого, ослабляя сильных... Вы не можете помочь бедному, уничтожая богатых... Вы не можете помочь людям, постоянно делая за них то, что они могли бы и должны делать сами для себя».

Это, по существу, было четко сформулированное кредо консерваторов: ставка на богатых и сильных. А уровень жизни остальных подтягивать по возможности. Экономике надо развивать, исходя из открывающихся возможностей, а не направляя всю энергию на решение текущих проблем, «латая дыры».

Властный стиль управления Маргарет Тэтчер отмечали многие. За ним стояла не только сила ее характера, но и ум, и незаурядный талант государственного деятеля. Отмечали ее высокий интеллектуальный уровень, или, как мы говорим, высокий индекс управленческой мысли. Ее не без основания считали творческим гением первого порядка.

По ее мнению, «общество добивается прогресса тогда, когда талантливые люди... опираются на собственный интеллект». Анализируя практику управления ведущих государственных деятелей мира, мы не раз убеждались, что при прочих равных побеждает тот, кто «передумывает» противника. Признаваемый всеми высокий уровень управленческой мысли Маргарет Тэтчер, несомненно, оказался одним из решающих факторов, определивших ее блистательную карьеру управленца.

В чем же его истоки? Это, прежде всего, врожденный дар лидера, поддержанный воспитанием, которое она получила, и развитие интеллекта, который сформировался не в последнюю очередь благодаря ее жизни в науке. Большое влияние на нее оказала преподававшая в Оксфордском университете Дороти Ходжкин, удостоенная впоследствии Нобелевской премии. Портрет Дороти Ходжкин висел в ее домашнем кабинете.

Как говорила сама Маргарет Тэтчер, Ходжкин научила ее использовать в работе научные методы, что было важно не только для научного работника, но и для политика. Маргарет Тэтчер стала единственным премьер-министром Великобритании, получившим высшее образование по естественным наукам. Причем не только получившим такое образование, но и продуктивно поработавшим в науке.

Когда Эдвард Хит, которому в 1970 г. предстояло стать премьер-министром Англии, в 1967 г. формировал свой теневого кабинет партии вне власти, Тэтчер была назначена министром газа, электричества и ядерной энергии, а затем министром транспорта, образования и науки. После того как Эдвард Хит стал премьер-министром, она была назначена секретарем по образованию и науке.

Не только профессиональная работа Маргарет Тэтчер в науке обратила на себя внимание политической элиты Англии, но и другие ее профессиональные возможности. Еще в 1961 г. премьер-министр Гарольд Мак-Миллан, учитывая ее опыт работы в финансовой сфере,

назначил Маргарет Тэтчер объединенным парламентским секретарем министерства пенсий и национального страхования.

Высокий индекс управленческой мысли, сильный волевой характер, прекрасное знание тонкостей государственной политики в сочетании с прирожденным даром управленца обеспечили ей впечатляющий «отрыв» от остальных политических и государственных деятелей Англии.

В ситуации, когда страна катилась к экономическому и политическому краху, по словам лорда Пеннела, «только она и была единственным достаточно мужественным мужчиной, готовым возглавить руководство». Маргарет Тэтчер умела смотреть в лицо любой надвигающейся опасности. Для достижения своих целей, главная из которых — благо Великобритании, она готова была на любой риск, если видела реальную возможность реализовать задуманное.

Премьер-министром Англии Маргарет Тэтчер стала в пятьдесят три года. На пути к вершинам власти ей пришлось выдержать многочисленные схватки, ведь власть добровольно не отдает никто, а на подступах к ней борьба подчас оказывается еще более ожесточенной. Но все это осталось позади.

Следует также отметить, что она обладала высоким чувством ответственности перед теми, кто доверил ей свои судьбы. Честность перед избирателями стала характерной чертой ее управления, которая подпитывалась доверием миллионов англичан. Она понимала, что власть дана правительству народом.

Ключ к кардинальному изменению сложившейся в стране ситуации она видела в развитии предпринимательства и широком включении в реальный экономический процесс тех, кто умел вести собственный бизнес и делал это успешно. Вспомним один из ее основных предвыборных лозунгов: «Путь к восстановлению лежит через прибыль». Одновременно необходимо было подорвать базу, порождавшую активность профсоюзов.

Одним из первых шагов нового премьер-министра стала продажа в частную собственность принадлежавших государству предприятий и общественных зданий. База для развития частной инициативы была существенно расширена. Но только этим важным шагом экономические преобразования в стране не ограничились. Уже через месяц после вступления в должность нового премьер-министра высшая ставка налога на трудовой доход была снижена с 83 % до 60 %, а максимальная ставка на нетрудовые доходы — с 90 % до 75 %.

Налог на добавленную стоимость был поднят. В то же время были сняты ограничения валютного контроля, государство отказалось от директив-

ного регулирования заработной платы и цен. Это была система глубоко продуманных мер, направленных на оздоровление национальной экономики, в которых ставка делалась на частное предпринимательство. Будущее экономики страны, а значит ее процветание и положение среди других мировых держав, было передано в руки тех, кто был, по ее мнению, способен сделать его достойным. Как показало время, эта ставка оправдалась.

Европа второй половины XX в. стала свидетельницей подъема и роста политической весомости и роли ее ведущих стран, возглавляемых выдающимися управленцами. Таким лидером, двинувшим страну вперед, в Германии стал Конрад Аденауэр, во Франции — де Голль, в Англии — Маргарет Тэтчер.

Для осуществления широкомасштабных перемен потребовалось преодолеть и иждивенческие настроения типа «подайте мне, пожалуйста» и осторожничанье «посидим-и-подождем». Их должны были сменить настроения активного участия в созидании новой экономической действительности типа «сделаем-все-сами» и «просыпайся-и-иди». Премьер-министр говорила: «Я приступила к управлению с одним четко продуманным намерением: изменить английское общество от состояния полностью зависимого иждивенца до уверенного в своем будущем предпринимателя».

В течение первого года нахождения у власти Маргарет Тэтчер большинство англичан сомневалось в самой возможности успеха. Многие опасались, что новый премьер-министр окажется самым худшим в английской истории, а ее рейтинг упадет до нуля. Слишком кардинальными и неожиданными были предложенные ею перемены.

Уже после ее избрания лидером Консервативной партии известный английский журнал *Economist* писал: «Ее победа могла бы отстранить Консервативную партию в оппозицию лет на двадцать вперед».

Непоколебимой оставалась лишь сама Маргарет Тэтчер. На состоявшейся в октябре 1980 г. конференции Консервативной партии она говорила: «Мы не будем отклоняться от нашего курса. Тем, кто затаив дыхание ждет информации о повороте политики на 180 градусов, я могу сказать только одно: «Разворачивайтесь сами, если вам так уж хочется, а Леди не повернет».

Ее целью стало возрождение Англии как великой страны, и она ни разу не свернула с избранного пути. Характеризуя свой курс, она говорила: «Жестко проложите свой путь в жизни, следуйте ему честно, и вас будет ждать успех». Один из ведущих государственных деятелей Англии Айри Ниив, в свое время бывший ее руководителем, сказал о ней: «Личное мужество — вот что всегда было ее важнейшим достоинством».

Будучи настоящим ученым, она мыслила системно, любила четкость и недвусмысленность в принимаемых решениях и занимаемой позиции. Ее высказывания всегда отличались определенностью, а однажды принятые решения она не меняла, независимо от позиции и мнений других: «Мы не привыкли изменять тональности того, что мы говорим, ради кого бы то ни было». Анализ деятельности многих выдающихся управленцев показал, что совершенное ими вовсе не было случайным. Использованные управленческие технологии всегда порождались сочетанием традиций, сложившихся в той среде, где осуществлялась их управленческая деятельность, и обратной связи, которая позволяла им анализировать и оценивать последствия принятых решений.

Каждый из лидеров, оставивших значительный след в истории, имел собственное видение пути, которое позволило ему осуществить задуманное. А видение всегда порождалось интеллектом, управленческой мыслью и интуицией управленца. Маргарет Тэтчер считала, что управленческий успех «зависит в равной мере и от интуиции, и от расчета, хотя действия, несомненно, должны быть обдуманними».

С нашей точки зрения, не до конца объясненный наукой процесс возникновения видения содержит следующие составляющие. Это осмысление *результатов* предшествовавших действий — понимание их *причин* — умение увидеть *сигналы* о путях возможного развития ситуации и механизмах их реализации — найти варианты *решения* проблемы как результат проведенного анализа.

Маргарет Тэтчер при формировании собственного видения и выработки управленческих решений использовала все составляющие этого процесса. Но если возникновение видения и определение путей решения проблемы относятся к таинствам управления и, как правило, скрыты от постороннего взгляда, то реализация принятых решений государственным деятелем носит публичный характер. Правда, их смысл и суть далеко не всегда понятны тем, кто за лидером следует, а тем более его оппонентам.

Причины управленческой беспомощности предыдущего правительства Маргарет Тэтчер видела в ошибочном стремлении создать общество «всеобщего благоденствия», не имея для этого реальных механизмов.

Сигналы о путях развития экономики страны она сумела разглядеть в умении решать возникающие проблемы тех, кто работает в реальном бизнесе, и в возможности привлечь их к решению ключевых проблем английской экономики.

Принятые ею управленческие решения определили магистральный путь развития английской экономики, стали основой программы действий.

А поскольку идеи экономических преобразований рождались в ее собственном мозгу, их понимали лишь ее ближайшие помощники. Так, скажем, одним из ее решений, направленных против «государства всеобщего благоденствия», еще в начале ее деятельности стало решение реформировать систему социальных пособий. В частности, по ее инициативе была отменена бесплатная раздача молока детям и доверена самим преподавателям, что, с ее точки зрения, было более справедливым и экономным.

Но это решение вызвало резкое противодействие «левых» политических деятелей. В парламенте зазвучали не совсем парламентские выражения типа «Тэтчер — молочный грабитель» и слоганы типа «в канаву шалаву». Она умела плыть «против течения». Это решение могло погубить ее карьеру, но сдавать свои позиции она не собиралась и отстаивала их.

Став премьер-министром, Маргарет Тэтчер не изменила своего отношения ни к решению социальных проблем, ни к намеченным преобразованиям. Она была бойцом, ее мужеству и бесстрашию могли позавидовать многие мужчины. Не обладая этими необходимыми для лидера качествами, ни затевать преобразование экономики, ни претендовать на пост премьер-министра невозможно. Маргарет Тэтчер ими обладала. Ее девиз: «Если вы решили сражаться — сражайтесь до победы».

Как мы уже говорили, подход к решению экономических и политических проблем, положенный в основу ее стиля управления, получил название «тэтчеризм». Его суть — ставка на свободное предпринимательство и личную инициативу. Стимулируя их развитие в английской экономике, она, по ее словам, «апеллировала к лучшему, что заложено в природе человека». Она говорила: «Погоня за равенством — мираж. Возможности ничего не значат, если за ними не стоит право на неравенство, свобода выделяться из всех».

По ее мнению, главным стимулом для каждого всегда была и оставалась ясно понимаемая материальная выгода, желание «устроить жизнь как можно лучше для себя и своей семьи» в рамках тех «правил игры», которые формировала эпоха и принципы, положенные в основу государственного устройства. Она говорила: «Ничего плохого нет в том, чтобы создавать богатство, достойна осуждения только страсть к деньгам ради денег».

Основой экономической составляющей «тэтчеризма» стала монетаристская концепция с приоритетом сдерживания роста денежной массы и установления ее соответствия выпуску продукции и норме процентной ставки. Основным рычагом воздействия на хозяйственную конъюнктуру стало кредитно-денежное регулирование.

Поощрение деловой активности и повышение оборачиваемости капитала стало основной задачей обновленной системы налогообложения. Перестройка экономики базировалась на приватизации обобщественного сектора и создании благоприятных условий для частного бизнеса. Приватизация в соответствии с принципами «тэтчеризма» предполагала широкую распродажу акций мелким владельцам. Тем, кто знает, как вести хозяйство, чтобы оно приносило прибыль. Таким образом, осуществленная приватизация способствовала привлечению к идеологии собственничества и принципа «каждый за себя» миллионов англичан.

Частным лицам было продано на 30 млрд долл. акций Британской телесвязи, Британских авиалиний, «Роллс-ройса» и других национализированных предприятий. Свыше миллиона общественных зданий было продано жителям, многим трудящимся были возвращены в собственность их дома. Собственниками жилого фонда стали 66 % англичан, что превысило на тот момент процент домовладельцев в США (63 %).

За время ее нахождения у власти инфляция была поставлена под жесткий контроль, прекратилось противодействие профсоюзов, а темпы экономического роста выросли.

Безусловно, следование идеологии «тэтчеризма» неявно приводило к разделению людей на более успешных и менее успешных. Но ведь права и возможности стремиться к улучшению собственного благосостояния и положения в обществе были даны каждому. Всем был дан шанс, но не каждый сумел или захотел им воспользоваться. Ведь для этого от ставшего привычным «подайте-мне-пожалуйста» следовало перейти к активной позиции «сделаем-все-сами».

Маргарет Тэтчер вовсе не предполагала ослабления роли государства. Да, имевшая место смена приоритетов в государственном управлении привела к ослаблению роли государственных корпораций в экономике, но зато она обеспечила усиление роли государства в области соблюдения законности и правопорядка. Были расширены полномочия судов и полиции.

Усилилась роль государства в области общественной нравственности. Нажать богатство любой ценой, всеми доступными средствами противоречило глубинным установкам «тэтчеризма». Поэтому Маргарет Тэтчер провозгласила «возврат к викторианским моральным ценностям», установленным великой королевой Англии Викторией в период наивысшего могущества Великобритании. В число этих ценностей входили уважение к семье и религии, бережливость, аккуратность, трудолюбие, соблюдение прав личности.

Самым главным для человека, обладающего властью, Маргарет Тэтчер считала способность принимать трудные решения и выполнять их, поскольку «легкие решения никогда не принимаются на самом высоком уровне. Они приходятся на долю тех, кто рангом пониже. Те же, которые достаются высшим руководителям, всегда трудны. И, чтобы руководить, необходимо принимать эти трудные решения, твердо их придерживаться и выполнять». Подчеркнем, что самые трудные решения — это прежде всего самые ответственные решения.

Известно, что для совершения добрых дел больше возможностей у сильного, чем у слабого. Тот, кто сумел вырваться вперед, должен подумать о тех, кого опередил. Среди моральных ценностей, которые она впитывала в семье верующих родителей, была забота о «малых мира сего». Ведь это — одна из главных христианских заповедей. Стремление к богатству без любви к ближнему и других гуманных принципов, признанных человечеством, чревато тяжелыми последствиями. Оно стало одной из главных причин политических и экономических потрясений XX в. Именно свобода личности и право «позаботиться о себе самому» в сочетании с викторианскими моральными принципами способны были, по ее мнению, стать основой формирования процветающей Англии, занимающей достойное положение в мировом сообществе.

Да, к концу правления королевы Виктории, т. е. к началу XX в., Великобритания управляла 450 млн человек, в том числе в многочисленных колониях, что составляло четверть тогдашнего населения Земли. Маргарет Тэтчер предстояло возродить ее былое могущество.

А что касается внешней политики, то здесь, по ее мнению, на первый план выходят национальные интересы: «Споры о том, на какой основе должна строиться внешняя политика — на моральном долге или национальном интересе, в конечном итоге оказываются не более чем занимательными». Она была уверена в том, что «как бы хорошо ни было обосновано с моральной точки зрения» решение, успешным его могут сделать лишь хорошо поставленные цели.

Маргарет Тэтчер в совершенстве владела технологиями стратегического управления. Она умела не только разрабатывать стратегию, но и вовремя корректировать принятые стратегические решения. Она говорила: «что касается меня, то я предпочитаю проводить такую линию, которая опирается на принципы до тех пор, пока они не начинают действовать как удавка».

Объясняя, почему взят курс на сокращение государственного сектора в экономике, Маргарет Тэтчер говорила о негибкости государственных

предприятий, об их запоздалом реагировании на постоянно изменяющиеся требования рынка. К главным недостаткам государственных корпораций относил их неповоротливость и неумение следовать золотому правилу стратегического управления — своевременному изменению стратегии при изменении условий, в которых объект управления функционирует. При стратегическом управлении «ясность стратегического мышления приобретает еще большее значение: на незнакомой территории компас просто необходим». В то же время, как бы ни складывалась ситуация, необходимо «проявлять хотя бы немного здравого смысла».

Блестящее владение технологиями стратегического управления позволило ей гибко изменить отношение к Советскому Союзу и скорректировать политику, проводимую в международных отношениях. Она во многом способствовала тому, чтобы исход холодной войны между социалистическим и капиталистическим лагерями и их лидерами СССР и США оказался таким, каким он оказался.

Во второй половине 1980-х годов начался интенсивный диалог между Великобританией и СССР. Пришедший к власти в Советском Союзе Михаил Горбачев был сторонником преобразований в экономике, ядерного разоружения и диалога с Западом. Маргарет Тэтчер поддержала его планы реформ, вылившихся в советскую перестройку. Будучи к этому моменту умудренным государственным деятелем, политиком и дипломатом, она понимала, что задуманные преобразования ни в коей мере не способствуют укреплению социалистических идей.

Стремление Горбачева совместить различные формы собственности, сохраняя социалистический выбор, разделить функции партийных, советских и исполнительных органов, предоставить больше самостоятельности республиканским и местным властям свидетельствовало о явных подвижках в отношении проблем современной действительности. В то же время она понимала, что коммунистическая партия — тот стержень, на котором держится Советский Союз: «Некоммунистический Советский Союз, а именно это нам хотелось видеть в то время, хотя мы и не говорили об этом прямо, реально не имел шансов на существование, поскольку единственной силой, которая удерживала республики СССР в одном государстве, была коммунистическая партия».

Маргарет Тэтчер высказывала мнение, что задуманные преобразования могут стать реальностью, только если будет коренным образом изменено законодательство, касающееся собственности. Она выступала за интеграцию СССР в мировую экономику, предлагая предоставить Советскому Союзу ассоциированный статус на встречах «большой семерки». Она

стремилась поддержать происходившие реформы, поскольку считала, что «реформы в СССР отвечают не только собственным интересам, но и интересам всего мира».

Диалог лидеров Советского Союза и Великобритании касался в первую очередь стратегических вопросов мира и войны конца XX века. Маргарет Тэтчер, возможно, более верно прогнозировала последствия начавшихся в СССР преобразований, чем советский лидер, никак не предвидевший развала страны. Она же считала, что «любая попытка реформировать систему была обречена на провал и, скорее всего, рано или поздно привела бы к ее ликвидации».

Личные контакты между Маргарет Тэтчер и Михаилом Горбачевым начались в 1984 г. Их взаимные симпатии делали отношения более доверительными, а встречи более плодотворными. Но, по всей видимости, прав был английский писатель и дипломат XVIII в. Филипп Честерфилд: «Политические деятели не руководствуются любовью или ненавистью, их направляют интересы, а не чувства». Его впоследствии дополнил сэр Генри Уоттер, сказавший, что дипломат — это «добропорядочный человек, посланный за границу, чтобы лгать от имени своей страны».

Развитию международных контактов с лидером СССР предшествовало установление особых отношений между Англией и США. Это можно считать одной из главных заслуг дипломатии Маргарет Тэтчер. Ее роль, а значит и Великобритании, в международных делах явно усиливалась.

Активное участие принимала она и в строительстве новой Европы. Но и здесь национальные интересы Англии были на первом месте. Она выступала против красивых, но расплывчатых фраз и туманных целей, которые ставились многими политическими деятелями Европы при создании Европейского экономического сообщества (ЕЭС).

Обсуждая положительные и отрицательные стороны Единого европейского акта, закладывавшего основы будущих экономических взаимоотношений стран — членов ЕЭС, она писала: «Целью, как говорили тогда, было создание “поля игры в равных условиях”. Эта фраза звучала обнадеживающе, но на деле вводила в серьезное заблуждение относительно торговли. Свободная торговля позволяет фирмам различных стран конкурировать. Однако поскольку “поле игры в равных условиях” устраняло конкурентные преимущества, обусловленные различием систем регулирования, оно фактически снижало доходы от торговли».

Кроме того, если продолжать это образное сравнение, абсолютно выровнять поле, как правило, не удастся, а постоянные «выравнивания»

могут сделать нормальную игру невозможной. Поэтому далее она говорит: «Подобный взгляд на вещи, естественный для тех, кто понимает сущность предпринимательства, к сожалению, крайне трудно довести до сознания европейских бюрократических утопистов».

Великобритания выступила инициатором создания единого европейского рынка для стран — членов ЕЭС. С одной стороны, это была реальная возможность воплотить в жизнь идеи «экономического либерализма», а с другой — его создание соответствовало интересам Великобритании, поскольку благодаря «менее жесткой и более прозрачной, чем у европейских конкурентов, системе регулирования британская экономика, по всем расчетам, должна была выиграть». Предложенная Англией программа, включавшая около 280 мероприятий, была принята большинством голосов стран — участниц Сообщества.

Создание ЕЭС началось еще до вступления Маргарет Тэтчер в должность премьер-министра. Условия, на которых Англия стала членом ЕЭС, были явно невыгодными: «К 1979 г., когда я стала премьер-министром, страна несла убытки по всем статьям». После крайне сложных переговоров, продолжавшихся несколько лет, удалось добиться не только существенного сокращения взносов, но и возвращения произведенных Великобританией «переплат». Так, в период с 1985 по 2000 г. было возвращено свыше 28 млрд фунтов стерлингов.

Интересно следующее высказывание Маргарет Тэтчер: «Длительная борьба за более справедливые условия для Великобритании открыла мне многие стороны ЕЭС, большинство из которых нельзя назвать привлекательными».

За время нахождения у власти Маргарет Тэтчер сумела превратить Англию в одну из наиболее авторитетных мировых держав. Как же за сравнительно небольшой по историческим меркам отрезок времени ей удалось так много сделать? Ответ на этот вопрос — в высоком индексе управленческой мысли, которым она обладала, ее управленческой интуиции и исключительной трудоспособности. Многие считали, что она стала «женщиной, обладающей самой мощной властью в мире, благодаря титаническим усилиям и достойному отношению к труду, ее нерушимой честности, а также духу честолюбия и чудесному ораторскому дару». Все это верно, но недостаточно для достижения тех вершин государственной власти и политического влияния, которых она сумела достичь.

Необходимо добавить к этому перечню верное понимание самых сложных проблем и умение находить решения в самых сложных управлен-

ческой ситуациях, а главное — умение реализовать их наперекор любому противодействию.

Школьная подруга Маргарет Тэтчер Маргарет Уикстид говорила: «Я никогда не встречала кого-нибудь другого с такой беспредельной трудоспособностью, как у Маргарет». Она считала, что без ущерба для здоровья можно спать не более 4 или 5 часов в сутки, а в 1993 г. сказала: «Я часто сплю только полтора часа, предпочитая жертвовать временем сна, чтобы иметь хорошую прическу».

Заставить человека так работать нельзя, если только это не его собственный выбор. Работа стала для нее способом самореализации. Это удается далеко не каждому. Здесь мы видим редкое сочетание внутренней predisposition, призвания и дела, которое стало главным в ее жизни. Маргарет Тэтчер говорила: «Так или иначе моя жизнь — это моя работа. Некоторые люди работают, чтобы жить, я живу, чтобы работать». Ее считали «трудоголиком, который приканчивает своих противников безудержной силой ревностной энергии».

Говоря о том, что ей удалось сделать, находясь у власти, о препятствиях, которые пришлось преодолеть, жизненных вершинах, которые удалось взять, мы подчас забываем о том, что она женщина.

Была ли у нее личная жизнь, а если была, то как сложилась? Ведь для подавляющего большинства женщин семья, дети, любовь играют важную роль. Может быть, она была сверхчеловеком, и для всего остального в ее жизни места попросту не было?

Это не так. На втором курсе Маргарет влюбилась без памяти в сына графа, но была отвергнута потенциальной тещей. Дочь бакалейщика, принадлежавшая к «безнадежно среднему классу», ее не устраивала. Это был первый горький урок, преподанный ей жизнью. По всей видимости, он дополнительно стимулировал ее участие в общественной и политической деятельности.

Как мы уже говорили, в двадцать три года она добилась выдвижения своей кандидатуры на выборах в английский парламент. Во время предвыборной кампании один из ее сторонников, разведенный бизнесмен Дэнис Тэтчер, предложил вечером проехаться к вокзалу. Эта совместная поездка положила начало двухлетнему роману, завершившемуся заключением брака. В политической деятельности был взят тайм-аут на 5 лет. В эти годы она занималась устройством семейной жизни, родила двух близнецов — Кэрл и Марка, сумела получить юридическое образование и поработать в адвокатуре.

Но уже в 1959 г. она возвращается к активной политической жизни и добивается победы на выборах в парламент. Как государственному

деятелю национального масштаба ей приходилось все больше времени уделять работе. Дети много времени проводили с нянями. Оказалось, что совмещать государственную службу с воспитанием детей не так-то просто. Один из близких друзей семейства говорил: «Маргарет Тэтчер — невероятно успешный политический деятель, но неудачная мать, и она понимает это». Да, это давалось очень нелегко, но она имела и блестящую карьеру государственного и политического деятеля, и семью.

Многие считают ее превосходной моделью «женского лидера» для молодых женщин любой страны. С того времени можно было не раз услышать в адрес подающей надежды девушки высказывания типа: «Да, конечно же, вы можете стремиться к положению премьер-министра (или президента), ведь нечто подобное уже сделала Маргарет Тэтчер».

Некоторые ведущие политические и государственные деятели мира говорили, что она «больше мужчина, чем женщина». Мы не можем полностью разделить такую точку зрения. Проведенный анализ деятельности выдающихся управленцев мира позволяет сделать вывод, что не пол является определяющим фактором управленческого успеха, а прежде всего наличие высокого индекса управленческой мысли, интуиции управленца и лидерских качеств, необходимых для реализации принятых решений.

О проблемах феминизма Маргарет Тэтчер однажды сказала: «Феминистки стали гораздо скрипучее и навредили женскому вопросу, чем только смогли, перекрикивая нас, чтобы, не дай бог, мы что-нибудь не смогли сделать». Она любила цитировать Софокла: «Стоит один раз поставить женщину наравне с мужчиной, как она начинает его превосходить».

В интервью журналу *Cosmopolitan* она говорила: «Я надеюсь, что в будущем мы будем видеть все больше и больше женщин, совмещающих замужество и карьеру. Предубеждение против подобной двойной роли исходит не только от мужчин. Намного чаще, к сожалению, это идет от представительниц нашего же собственного пола. Можно ведь продолжать работать, потом брать короткий отпуск, когда ожидается прибавление семейства, а потом опять возвращаться к работе».

Пример самой Маргарет Тэтчер и многих других выдающихся женщин, известных миру сегодня, позволяет сделать вывод: не так важно, мужчина ты или женщина, гораздо важнее, чего ты в этой жизни сумел добиться и что сделать. Ведь как показывает мировая управленческая практика, и находиться на вершине власти, и блестяще владеть искусством управленца могут как мужчины, так и женщины.

Государственные деятели и политики остаются в истории не только благодаря своим личным качествам или потенциалу, которым обладают.

Великими их делает причастность к событиям и решениям, оказавшим влияние на ход мировой истории, на пути развития человеческой цивилизации. Маргарет Тэтчер оказалась причастной не только к возрождению собственной страны, но и к событиям, повлиявшим на мировое развитие конца второго тысячелетия и начала третьего. Они могут сказаться и на более отдаленном будущем человечества.

Никогда прежде не существовало столь мощного противостояния двух систем, отстаивавших собственный взгляд на дальнейшее развитие человечества, на устройство мирового правопорядка, оснащенных столь мощным оружием массового уничтожения. Нам иногда легче поверить фантастическому произведению, повествующему о борьбе звездных миров, чем представить себе всю серьезность противостояния между капиталистической и коммунистической системами. А переговоры о войне и мире были полны, к сожалению, реальной, а не придуманной интриги.

Ни один политический деятель того времени не мог бы с уверенностью предсказать, каким будет завтрашний день человечества. Ведь до рокового решения, за которым непоправимое, иногда оставался всего лишь шаг. Решение, определяющее, быть миру или войне, не могло приниматься только одной из сторон, оно могло быть только совместным. Поэтому враждебные друг другу системы были обречены на переговоры, а не на открытые военные действия, к которым привыкло человечество за всю свою многовековую историю.

Человечеству повезло, что холодная война двух сверхдержав СССР и США не переросла в третью мировую. Социалистический лагерь распался, а Россия вступила на путь демократического развития. Основные мировые проблемы с окончанием холодной войны приобрели новый характер, прежняя острота ситуации отступила, человечество получило возможность с большей уверенностью взглянуть в будущее. Сегодня основная дискуссия развернулась вокруг того, стал ли мир однополярным (во главе с США) или многополярным, когда принятие стратегически важных для человечества решений становится прерогативой нескольких ведущих стран мира, нескольких полюсов влияния и власти. Но это уже далеко не гамлетовский вопрос в масштабах человечества: быть или не быть мировой цивилизации.

Характеризуя положение в мире на тот момент, Маргарет Тэтчер писала: «Мир, который существует сегодня, лучше всего понятен тому, кто знает, каким он был вчера. А «мир, который был вчера» — предшественник сегодняшнего мира доткомов, мобильных телефонов и генетически модифицированных продуктов — это свидетель борьбы не на жизнь, а на

смерть, от исхода которой зависел дальнейший путь развития человечества».

Как известно, поражение — всегда сирота, а у победы много отцов, причастность которых не всегда имеет надлежащие доказательства. Причастность Маргарет Тэтчер к завершению холодной войны конца второго тысячелетия несомненна. Победа досталась Западу без единого выстрела, хотя на ее алтарь было положено столько, что позволило бы в корне изменить в лучшую сторону жизнь всего населения планеты Земля. Как говорится, эту бы энергию да в мирных целях.

На встрече тех, кто принимал непосредственное участие в завершении холодной войны, включая Джорджа Буша, Михаила Горбачева, Леха Валенсу, Вацлава Гавела и других, когда Маргарет Тэтчер вручалась высшая награда Чехии — орден Белого Льва, она сказала: «Вера в достоинство личности, в то, что государство должно служить, а не господствовать, в право собственности и независимость — вот ценности, которые поддерживает Запад и за которые мы боролись во времена, называемые холодной войной. За десять лет, прошедшие с момента крушения коммунизма, об этом великом противостоянии было написано очень много. За это время нет-нет да и случались попытки пересмотреть его итоги. Однако правда слишком дорога для нас, чтобы поддаваться моде. Принимая эту награду, мне хотелось бы назвать имя человека, который имеет большее, чем кто-либо другой (и большее, чем я), право претендовать на победу в холодной войне без единого выстрела: это, конечно, президент Рональд Рейган».

Нашей целью не является подведение или оценка итогов холодной войны между коммунизмом и капитализмом. Наша задача — понять и оценить вклад, внесенный в развитие этого события исторической важности Маргарет Тэтчер. Она безоговорочно была среди тех, кто называл себя антикоммунистами, кто «действительно боролся с коммунизмом». К числу основных ценностей, которые удалось отстоять, она относит свободу: «...свобода, за которую мы боролись с социализмом в годы холодной войны, является незыблемой ценностью *сама по себе*».

Впрочем, те, кто принадлежал к противоположному лагерю, также утверждали, что отстаивают свободу. Каждый понимал свободу по-своему. Как считает сама Маргарет Тэтчер, «...ход истории не является неизбежным, но он необратим» и произошло то, что произошло. Хотя, по ее мнению, «борьба между противоположными подходами к политической, социальной и экономической организации человеческого бытия не закончилась и не закончится никогда».

Победа в холодной войне осталась за США и их ближайшими союзниками, за Западом, хотя, по мнению бывшего советского лидера Михаила Горбачева, никто не проиграл, просто мир обратился к новым ценностям. Во всяком случае необходимо отдать должное и лидерам Советского Союза: «выстрел» при завершении холодной войны не прозвучал, ведь необходимое оружие и войска имелись в избытке.

Маргарет Тэтчер полностью поддержала курс президента США Рональда Рейгана, усилившего противодействие социалистическому лагерю. Она недвусмысленно поддержала и Стратегическую оборонную инициативу (СОИ), означавшую использование в ядерном противостоянии между Западом и Востоком более совершенных технологий, а также размещение в Европе американских крылатых ракет и баллистических ракет «Першинг-2». Как «ближайший союзник Америки и наиболее эффективный партнер в военной сфере» Великобритания разделяла с США ответственность за эти шаги, таившие серьезную опасность. Но голос силы и она считала самым весомым аргументом в мировой политике.

Рональд Рейган отказался от принципа гарантированного взаимного уничтожения, обеспечивавшегося взаимными договорами между двумя сверхдержавами, приступив к созданию защиты от возможного ядерного удара.

Впрочем, как гласит один из «законов Тэтчер», «Непредвиденное всегда случается». На этот стратегический вызов СССР ответил назначением на пост генерального секретаря партии Михаила Горбачева — человека, склонного к компромиссам.

Маргарет Тэтчер сыграла значительную роль в том, что противостояние двух крупнейших за всю историю человечества мировых систем завершилось именно таким образом. Как пишет сама Маргарет Тэтчер, «Я уже неоднократно говорила о своей собственной роли в событиях того времени: без твердой поддержки Великобритании администрации Рейгана вряд ли удалось бы удержать своих союзников на правильном пути. Я глубоко уверена, что именно то, что мы с Рональдом Рейганом говорили на одном языке (во всех отношениях), убеждало и друзей, и врагов в серьезности наших намерений».

Она на год раньше начала и на два года позже завершила карьеру лидера своей страны, чем ее американский коллега, вместе с которым они внесли столь весомый вклад в завершение холодной войны. Будучи трижды избранной на высший пост страны (а такой чести не удостоивался ни один американский президент, за исключением Франклина Делано Рузвельта), Маргарет Тэтчер вынуждена была досрочно оставить пост премьер-министра.

Заметим, что и Аденауэр, и де Голль также вынуждены были досрочно сложить свои полномочия. По всей видимости, такова судьба большинства лидеров государства, когда должность первого лица является выборной.

Возможно, определяющую роль в этом сыграл ее бескомпромиссный подход к решению проблем государственной важности, определявших в соответствии с ее видением дальнейшие пути развития Великобритании. Получив многое, ведущие политические деятели страны отказались следовать далее предложенным ею курсом. Как говорится, лучшее — враг хорошего. А она предложила необходимое, с ее точки зрения, но заведомо непопулярное у избирателей введение «подушного налога», которым в равной степени облагались бы все граждане, возражала против полного участия Великобритании в Европейской кредитно-денежной системе, что вызвало озабоченность большого бизнеса.

Мы не будем детально анализировать причины, приведшие к смене лидера Великобритании. Сделанного Маргарет Тэтчер на посту премьер-министра с 1979 г. по 1990 г. оказалось достаточным, чтобы отнести ее к великим женщинам не только Англии, но и человечества в целом. Мало кого можно поставить с ней вровень по вкладу, внесенному в развитие собственной страны и мирового сообщества.

Женщина, обладавшая «самой мощной властью в мире», добившаяся ее исключительно за счет собственного потенциала управленца и лидера, вошла в историю собственной страны и мировую историю.

Поскольку целью нашего труда в первую очередь является анализ деятельности великих управленцев именно с управленческой точки зрения, мы не вправе обойти вниманием ее фундаментальный труд «Искусство управления государством. Стратегии для меняющегося мира», увидевший свет в 2002 г. Это глубокое научное исследование, каких немного в современной науке управления, проведенное управленцем мирового уровня с высоты собственного опыта и понимания реалий современного мира.

В нем дана завершенная картина начала третьего тысячелетия — без преувеличения в момент, рубежный для дальнейшего развития человеческой цивилизации. Проведенный Маргарет Тэтчер системный анализ основных проблем, тенденций и перспектив, ее оценки и прогнозы заставляют задуматься о многом. Тем более что за ними — реальная практика управления в масштабах отдельного государства и человечества в целом, рекомендации управленцам, которые придут на смену.

Но главное — это системное видение путей развития человечества, представленное одним из самых значительных управленцев нашего времени.

Маргарет Тэтчер — лидер, во многом преобразовавший страну: ее экономику, положение во внешнем мире, отношение англичан к самим себе. Чтобы иметь смелость пойти на столь радикальные преобразования, а тем более их осуществить и добиться успеха, необходимо было иметь четкую стратегию, которую реализуешь, и, как следствие, четкую линию поведения.

Стержнем, делающим лидера лидером, является понимание сути сложившейся управленческой ситуации, того, как ее следует преобразовать, и пути осуществления такого преобразования. Именно это в современной науке об управлении называется видением. Маргарет Тэтчер им обладала в полной мере. Ее стратегией была стратегия «здравого смысла», позволявшая ставить верные цели и добиваться успеха в их достижении.

Один из ее ближайших советников — Норманн Стоун пишет, что Англия к 1991 г., т. е. к концу ее пребывания у власти, «...стала, несомненно, богаче и производительнее, и хотя в ней оставалось (и остается) огромное множество недостатков, страна продемонстрировала такую способность к самовозрождению, которая удивила и самих британцев. И все это не было заслугой сторонних консультантов и экспертов».

Когда Маргарет Тэтчер впервые заняла пост премьер-министра, «...самым ярким символом той эпохи были кучи мусора на улицах крупнейших городов страны, вокруг которых сновали голодные крысы. Приезжим из Европы... казалось, что они попали в какую-то страну третьего мира: в некоторых крупнейших городах севера Англии уровень безысходности, бедности и убожества окружающих пейзажей был таким, что подобного нельзя было отыскать к западу от, скажем, польского города Кельце». Ситуация, по мнению британского посла в Париже, была такой, что «страна просто не могла себе позволить никакой внешней политики».

Разница между положением страны в начале и конце ее нахождения у власти была разительная. Если к 1979 г. инфляция достигала 25 % в год, то в 1984 г. в результате действий, предпринятых правительством Маргарет Тэтчер, она снизилась до уровня 4 %! Впоследствии, когда жесткие меры были несколько ослаблены, она незначительно увеличилась, но явно была далека от уровня конца 1970-х.

Помимо введенного ею контроля над кредитной политикой и выпуском денег, в соответствии с разработанной доктриной «монетаризма» ключевым фактором этого успеха стала ее война с профсоюзами, ставшими к тому моменту основной силой, препятствовавшей развитию британской экономики. Ведь столь высокая инфляция была в значительной степени следствием резкого роста заработной платы (до 30 %). Самым опасным был профсоюз шахтеров, буквально сокрушивший в 1974 г. правительство Эдварда Хита,

не сумевшее справиться с решением экономических проблем, возникших под давлением этого профсоюза.

Победа в войне с профсоюзами имела принципиально важное значение для главного противостояния XX в. — противостояния между двумя различными подходами к организации общественной жизни. С одной стороны, принцип равенства в бедности, а с другой — возможность для наиболее умелых и профессиональных вырваться вперед принцип: сначала богатство немногих с последующим улучшением положения остальных.

Поскольку правительству Маргарет Тэтчер удалось победить инфляцию, исчезла основная причина повышения заработной платы, которой требовали профсоюзы. Производства, существовавшие ранее во многом благодаря субсидиям, сокращались, и, как следствие, вырос уровень безработицы. Это послужило началом открытого противодействия профсоюзов. Настала, по мнению их руководителей, пора уничтожить «капиталистическое» правительство. Шахтеры, чтобы добиться своего, блокировали электростанции с целью лишить страну энергоснабжения.

Маргарет Тэтчер не поддавалась пораженческим настроениям многих членов правительства. Были заранее заготовлены достаточные запасы угля, полиции разрешено было применять все дозволенные средства подавления забастовок. На фоне набирающей мощь экономики страны благодаря решительным действиям ее правительства была наконец поставлена точка в «классовой драме из тех, что регулярно случались в британской промышленности с 1911 года».

Профсоюзы утратили свое доминирующее положение в стране. Была приостановлена разросшаяся до «необузданных пределов» социальная помощь, т. е. до такой степени, что ничего не делавшие люди стали жить на социальные пособия лучше, чем работающие. На смену иждивенческим настроениям пришла активная жизненная позиция значительной части британцев.

К концу нахождения у власти Маргарет Тэтчер заговорили о «британском экономическом чуде». Ее рыночные реформы были «весьма успешными». Многие британцы стали владельцами акций и недвижимости, выросло в стране число богатых людей.

1980-е годы стали временем англо-американского возрождения, завершившегося экономическим подъемом и победой в холодной войне. И немалая роль в этом возрождении принадлежит Маргарет Тэтчер. В союзе двух великих управленцев англо-американского мира, ее и Рональда Рейгана — наиболее значительного лидера США второй половины XX в. — Маргарет Тэтчер отнюдь не играла роль «второй скрипки».

Да, Англия уступала США по экономической и военной мощи, но многие управленческие идеи и технологии впервые были реализованы именно Маргарет Тэтчер. Стратегия развития англо-американского мира второй половины XX в., оказавшая определяющее влияние на судьбы человеческой цивилизации, формировалась в значительной степени благодаря видению, управленческим идеям и технологиям, успешной государственной деятельности одного из самых значительных премьер-министров Англии за всю ее историю.

Глава 4

Соединенные Штаты Америки



Джордж Вашингтон

Джордж Вашингтон — первый президент Соединенных Штатов Америки, безусловно, один из наиболее значительных управленцев нашего времени, ставший одним из основных создателей государства принципиально нового типа, занимающего лидирующее положение в современном мире.

Он представляет собой несколько нетрадиционный тип управленца. Подавляющее большинство выдающихся государственных деятелей приобретали власть, а с ней и возможность управлять либо по закону наследования (цари, короли, императоры), либо прилагая значительные усилия для ее получения, вплоть до совершения государственных переворотов, ведения длительных войн и т. д., либо путем выборов, добываясь большинства голосов своих сограждан.

Джордж Вашингтон не стремился к власти и даже, по свидетельствам его современников, тяготился ею. Он воспринимал власть как долг перед своими согражданами, как необходимость, обеспечивающую достойную жизнь ему, его близким, народу его страны. Не только Вашингтон стал естественным путем во главе вновь создаваемого государства, но и само государство создавалось и развивалось естественно, в соответствии с законами и традициями, свойственными людям, образовавшим это государство. Прагматизм — вот основное свойство, отличающее образованные в конце XVIII в. Соединенные Штаты Америки и их первого президента.

Государственное устройство независимой страны полностью отражало нравы того времени, силу и слабость новой буржуазии Севера, соседствовавшей с патриархальными устоями рабовладельческого Юга. Оно по возможности учитывало также право на нормальные условия жизни тех, кто не стоял у вершин власти и не мог себя причислить к сливкам американского общества. Джордж Вашингтон стал во главе государства не потому, что его целью было обладание властью, а потому, что к этому его привел естественный ход событий, которому он вначале сопротивлялся. Однако,

видя, что его отказ от власти может привести к тяжелым последствиям, взвалил на себя эту тяжелую ношу.

В чем причины столь необычного отношения к обладанию высшей властью? Может быть, Джордж Вашингтон от рождения имел все то, что составляло смысл его жизни, и больше ни в чем не нуждался? Нет, это было далеко не так. Родился он в феврале 1732 г. на Юге, в американской колонии Вирджиния, в семье достаточно успешного землевладельца Августина Вашингтона, женатого вторым браком на Мэри Болл, женщине с трудным характером. Когда Джорджу Вашингтону было одиннадцать лет, его отец умер, оставив практически все наследство сыновьям от первого брака. С матерью отношения Джорджа не сложились, да и при всем желании она ничего не могла дать сыну, обременяя его в дальнейшем необоснованными претензиями и просьбами.

Пробиваться в жизни ему пришлось самому. Это не позволило Джорджу Вашингтону получить хорошее образование. Его университетами стала жизнь. Он занимался по возможности самообразованием, изучал начала математики, орфографии, идеалом для него служили жизненные принципы древних римлян и греков. В 17 лет он стал профессиональным землемером и сам зарабатывал на жизнь. Ему удалось приобрести 750 га земли. К 22 годам он, помимо самостоятельно приобретенной земли, получил наследство — Маунт-Вернон с 1600 га земли и 18 рабами. Маунт-Вернон впоследствии станет для него тем местом, где пройдут многие годы его жизни. По наследству от рано умершего сводного брата ему досталась также должность майора ополчения, которая оказала значительное влияние на всю его последующую жизнь.

Служба в ополчении, а впоследствии в континентальной армии — с молодых лет в роли командира, который должен самостоятельно принимать управленческие решения, сформировала в нем ответственное отношение к своему долгу перед людьми, доверившими ему важную общественно значимую задачу, мужество, дала опыт самостоятельных побед и поражений.

У Вашингтона была хорошая, но трудная и опасная школа управления. Она дала ему профессиональный опыт принятия управленческих решений в условиях походных, военных, когда приходилось иметь дело с необученными, недисциплинированными, а подчас голодными и раздетыми ополченцами, которых с большими трудностями поставляли 13 штатов Америки. Но важнее, пожалуй, другое. Она принесла ему известность в масштабах страны и уважение к человеку, который в тяжелых условиях, с риском для жизни бескорыстно отстаивает интересы ее жителей.

Ему с ранних лет пришлось вести борьбу за место под солнцем, пытаясь добиться определенных должностей, затем, создавая практически с нуля американскую армию, обеспечивая ее всем необходимым. Это было очень непросто в условиях прагматичной Америки, где каждый житель и даже руководство отдельных штатов предпочитали действовать по принципу «своя рубашка ближе к телу». И если над страной не нависала непосредственная угроза, то что-либо предпринять для усиления или просто для создания нормальных условий существования собственной армии было трудным делом. Собственные интересы для тех, от кого зависело положение ополчения, а затем континентальной армии, оказывались, как правило, более значимыми.

Долгие годы войны за независимость американских колоний от Англии (метрополии), в течение которых Вашингтон возглавлял американскую армию, тяжелые лишения, смерть боевых товарищей, к которой привыкаешь, как к печальной необходимости, корыстолюбие чиновников интендантских служб, наживающихся на военных поставках, а точнее на недопоставках оружия, продовольствия, обмундирования, не могли не сказаться на его отношении к окружающей действительности. Он стремился к мирной жизни. Удачная женитьба сделала его богатым землевладельцем. Жизнь в его родном Маунт-Верноне была не лишена многих радостей, включая любимую охоту на лис, общение с друзьями, управление хозяйством, которым Вашингтон занимался с удовольствием.

Это стало основной причиной нетрадиционного отношения к верховной власти, которую мы встречаем у Джорджа Вашингтона. К моменту, когда надо было решать, соглашаться на управление страной или нет, он был уже достаточно много повидавшим и достаточно уставшим не столько физически, сколько морально человеком, для которого власть пусть почетная, но все же обязанность и ответственность.

Приглядимся внимательнее к становлению этой необычной личности, сыгравшей столь значительную роль в создании Соединенных Штатов Америки. Заложенные им основы государственного устройства во многом сохраняются и по сей день. Он принял власть, уступая просьбам многих американцев, и управлял, как бы возвышаясь над всеми другими государственными деятелями страны. Его авторитет был исключительно высок. Он — признанный лидер. Джордж Вашингтон оставил за собой право принимать самые важные решения, обеспечивающие развитие страны в том направлении, которое он считал наиболее перспективным. Обширные властные полномочия, которыми обладал, он делегировал своим многочисленным, хорошо подобранным помощникам.

Страна, которой довелось управлять Вашингтону, бурлила, завоевывала и устанавливала независимость, находилась на грани революции. Стали кивались интересы зажиточных слоев и слоев, которые при всем желании нельзя было назвать состоятельными, Севера с Югом, республиканцев и лоялистов. Но над всеми водоворотами общественной жизни Америки конца XVIII в. возвышалась мощная фигура Вашингтона, которому доверяли практически все слои населения, потому что это был государственный деятель, снискавший уважение своим долгим бескорыстным служением отечеству, справедливостью, мудростью много повидавшего и много испытавшего человека.

После нелегкой службы на границе, где проходили боевые действия против французов и индейцев и где уже в 23 года он дослужился до чина полковника и возглавил вирджинское ополчение, он возвратился в Маунт-Вернон. Он удачно женился на 26-летней вдове с двумя детьми Марте Кастис, имевшей достаточно большое по меркам того времени состояние.

В середине XVIII в. Англия по отношению к своей американской колонии проводила жесткую экономическую политику. В Вирджинии, откуда родом Джордж Вашингтон, на плантациях возделывался преимущественно табак. Занявшись сельскохозяйственной деятельностью, молодой плантатор начал выращивать самые лучшие сорта табака, вкладывая в это значительные средства. Однако, несмотря на все старания и ведение хозяйства на научной основе, Вашингтон вскоре оказался в тяжелом финансовом положении, задолжав лондонским кредиторам внушительную сумму. Проанализировав причины своих финансовых затруднений, он понял, что они — в английских законах и сложившейся торговой практике. Американский плантатор обязан был продавать табак только английским купцам и вывозить его только на английских судах. Он должен был нести расходы по фрахту, страховке, оплачивать хранение, погрузку, разгрузку и т. д. Все эти затраты английские купцы вычитали из стоимости проданного табака. В то же время закупать товары плантатор должен был только у англичан.

Естественно, что при такой постановке дела эффективно вести хозяйство было невозможно. Долгие раздумья молодого плантатора над положением, в котором он оказался, привели его к трудному, но правильному решению. Вопреки сложившимся традициям и политике метрополии, следовало перейти от производства табака к производству другой сельскохозяйственной продукции — пшеницы и кукурузы. Он построил большую мельницу и стал крупным экспортером муки для местного рынка и даже для Вест-Индии, получая оттуда напрямую сахар, ром, кофе, а самое главное — наличные деньги.

Новая экономическая политика молодого плантатора сразу принесла ощутимые результаты. Его финансовое положение резко пошло в гору. Высвободившиеся рабочие руки использовались даже для лова рыбы, которой изобиловал Потомак. Вашингтон создал собственную небольшую флотилию. Рыба также экспортировалась в Вест-Индию. Он начал производить шерстяные и хлопчатобумажные ткани, кожаные изделия. При этом они были существенно дешевле ввозимых из Англии. В Маунт-Верноне была построена собственная пекарня, снабжающая уходящие в плавание корабли галетами, и многое другое.

Оказалось, что можно вести хозяйство независимо от метрополии и при этом гораздо более рентабельно! Это был очень важный и далеко идущий вывод. Молодой плантатор в отличие от многих соседей не только значительно поправил свое финансовое положение, но и задумался о будущем своего хозяйства. Уже тогда он проявил важные управленческие качества, умея правильно предвидеть и оценивать будущий ход событий. Опыт самостоятельного управления, пусть только в рамках собственного хозяйства, также стал для него хорошей школой управления.

Англия, продолжая жесткую колониальную политику, стремилась отстаивать в первую очередь интересы своих купцов. Именно англичане считали себя единственными наследниками французской торговли мехами на индейских территориях, за которые сражались и ополченцы Вирджинии во главе со своим храбрым, но в то же время расчетливым полковником. Был издан королевский указ о запрете заселения американскими колонистами земель за истоками рек, впадающих в Атлантический океан. Вирджинцы почувствовали себя несправедливо обобранными метрополией и их английскими коллегами по бизнесу.

Проанализировав и оценив сложившееся положение, Джордж Вашингтон не дал воли своим негативным эмоциям. К тому, что метрополия преследует в первую очередь свои интересы, ему не привыкать. Он это видел и во время боевых действий, и налаживая собственное хозяйство. Его мысли направлены на то, что предпринять в сложившейся ситуации. Он отдал распоряжение доверенному землемеру отправиться на «запретные» земли и застолбить наиболее ценные участки, справедливо полагая, что решение английского правительства может носить временный характер. Он понимал, что упускать момент нельзя. При этом он дал указание своему землемеру все действия держать «в строжайшем секрете... ибо меня могут осудить за такое отношение к королевскому указу. Кроме того, если изложенный мною вам план станет известен другим, это возбудит у них тревогу, и они составят аналогичные планы (еще до того, как мы сможем

заложить должное основание для собственного успеха), последует свалка между различными претендентами, что, в конце концов, сорвет всю комбинацию».

Вот так. И, действительно, через некоторое время запрет на заселение новых земель отменен. Опираясь на мощный управленческий ресурс, каким была его широко известная деятельность по формированию и организации боевых действий вирджинского ополчения, а впоследствии — боевых действий колониальной армии, Джордж Вашингтон все активнее участвовал в общественной жизни страны. Постепенно ему удалось занять более значительные позиции среди политических деятелей Америки. На гребне популярности, чему в немалой степени способствовало его командование боевыми действиями против французских войск и дружественных французам индейских племен, он был избран в 1758 г. в первый раз в ассамблею колонии Вирджиния. И еще 16 лет избиратели оказывали ему доверие на выборах в ассамблею колонии. Следует отметить ставший характерным для Вашингтона способ ведения избирательной кампании. Сам он отстранялся от участия в ней. Избирательную кампанию проводили его доверенные лица. Причем в первые годы своей политической деятельности одним из основных аргументов, убеждавших избирателей отдать за него голоса, Вашингтон считал обильное угощение их ромом, пуншем, вином или пивом. А угощали избирателей доверенные лица. Таковы были нравы Америки середины XVIII в., и Вашингтон принял существующие правила игры.

Как мы уже говорили выше, авторитет Вашингтона в американском обществе рос, что укрепляло его позиции среди политической элиты страны. Когда было принято решение о созыве континентального конгресса в Филадельфии, Джордж Вашингтон в числе семи делегатов колонии был избран конвентом Вирджинии делегатом на этот конгресс. Отношения американских колоний и метрополии все более обострялись, и на повестку дня встал вопрос о военном противодействии Англии. Все явственнее становились тенденции борьбы американцев за независимость, за создание суверенного государства. Собравшийся в мае 1775 г. в Филадельфии второй континентальный конгресс, высказывая недовольство лондонским «министерством», тем не менее заявил о своей верности королю Георгу III. Но события вышли из-под контроля. Молодцеватый Этан Аллен во главе отряда ополченцев практически без боя захватил королевский форт Тикондерог, открывавший путь в Канаду. В качестве боевых трофеев американцам достались 60 английских пушек.

Витавшие в воздухе идеи вооруженного противостояния реализовал отряд Аллена. Реальной стала угроза вторжения со стороны Канады.

А значит, надо было уметь защитить себя. Иными словами, очевидной стала необходимость создания колониальной армии Америки. На повестку дня встал вопрос о назначении главнокомандующего. Это была почетная и перспективная должность, хотя и находилась «под контролем» конгресса. Ведь в руках главнокомандующего реальная сила, значительные полномочия и политическое влияние. Поэтому многие самые уважаемые американские политики хотели бы занять эту должность. Такова уж природа человека, что многие, особенно политические деятели, считают себя способными на самые великие свершения, высоко оценивая свои возможности, пусть даже в не очень знакомом военном деле. При этом способности, которыми на самом деле обладает человек, далеко не всегда соответствуют его представлениям о них.

Тем не менее кандидатурой, устраивавшей всех, стал полковник из Вирджинии Джордж Вашингтон, единственный из членов конгресса одетый в военную форму и председательствовавший сразу в трех комитетах оборонного характера. Его кандидатуру предложил влиятельный делегат конгресса Д. Адамс, который тем не менее в письме своей жене написал: «...каким полководцем был бы я! Я уже штудирую военные книги!» Другой делегат конгресса — Хэнкок буквально позеленел от злости, услышав, что предложена не его кандидатура. Один из делегатов его родной Вирджинии заявил, что, конечно, полковник приличный человек, но ведь он проиграл все бои, что не совсем соответствовало действительности.

Как только была выдвинута его кандидатура, Вашингтон укрылся в библиотеке. У присутствующих сложилось впечатление, что он не рад выдвижению его кандидатуры. Но тогда как это вяжется с его активной деятельностью в оборонных комитетах конгресса? Узнав о своем назначении главнокомандующим, обращаясь к своему единомышленнику Патрику Генри, он воскликнул: «...со дня вступления в командование американскими армиями я датирую начало моего падения и гибели моей репутации». Однако конгресс доверял ему и принял постановление, в котором говорилось, что он «будет поддерживать, помогать и хранить верность упомянутому эсквайру Джорджу Вашингтону ценою своих жизней и имущества ради общего дела».

Главнокомандующему был положен ежемесячный оклад 500 долл., что по тем временам было значительной суммой. Однако Вашингтон последовал античным традициям, которые уважались американским обществом, — исполнение общественных обязанностей считалось почетным и должно осуществляться бескорыстно. Он отказался от положенного ему вознаграждения, прося лишь возместить те расходы, которые он понесет. Обраща-

ясь к конгрессу, он заявил: «...я не думаю, что вверенное мне почетное командование мне по силам», но тем не менее заверил, что сделает все для того, чтобы послужить «славному делу».

Приглядимся внимательнее к управленческому стилю Джорджа Вашингтона. Поскольку достаточно рано ему пришлось самостоятельно решать возникавшие проблемы, начиная с разработки стратегии ведения боевых действий вирджинским ополчением, крупного плантаторского хозяйства или политической борьбы и заканчивая решением оперативных вопросов, он на практике освоил основные этапы управленческого цикла. Он оценивал и анализировал результаты реализации принятых ранее решений. Следует отметить важную характерную черту Вашингтона как управленца — в любой самой сложной ситуации он умел выделить главное, сконцентрировав на нем основные усилия и ресурсы. Это отразилось и на стиле его публичных выступлений, характеризуя который Т. Джефферсон писал, что он говорил кратко, беря на себя «только важнейшие вопросы, зная, что второстепенные разъяснятся сами по себе».

Став главнокомандующим американской колониальной армией, Вашингтон понимал, что на него ложится много обязанностей и необходимость решать множество самых разнообразных проблем. И здесь умение выбирать самое важное оказало ему неоценимую услугу.

Когда Вашингтон еще только направлялся принимать командование американскими войсками в колонию Нью-Йорк, возникла проблема, связанная с одновременным прибытием в Нью-Йорк губернатора, назначенного английским королем. Вашингтон смело делегировал свои полномочия генерал-майору Шайлеру, попросив его остаться в городе, а в случае, если английский губернатор начнет вооружать лоялистов — противников американской независимости, обратиться в конгресс за разрешением на его арест. Это делегирование важных управленческих полномочий. Но ведь все дела, возникающие при управлении, самому сделать невозможно. Как известно, самый дефицитный ресурс управленца — его время. А время на все, даже на достаточно важные управленческие дела, ограничено. Поэтому оправданное делегирование управленческих полномочий — одно из основных качеств эффективного управленца. Приняв командование, Вашингтон доверил исполнение многих управленческих функций тем офицерам, на которых он полностью полагался.

При создании американской армии особенно остро стоял вопрос дисциплины. Ведь к моменту назначения Вашингтона главнокомандующим она состояла из отрядов ополченцев, значительно уступавших регулярным войскам в обученности, организованности, навыках ведения боевых

действий. Но самое главное, отсутствовала столь необходимая дисциплина. Ведь даже такая простая задача — выяснить, сколько солдат в армии — вызвала массу трудностей. Вашингтон по этому поводу говорил: «Дисциплина — душа армии. Она превращает немногочисленное войско в могучую силу, приносит успех слабым и уважение всем».

Поскольку солдаты набирались для службы в армии на очень короткий срок, процветало дезертирство. Солдаты были плохо вооружены, плохо одеты, а подчас и попросту голодали. Он принял самые решительные меры для повышения боеспособности американской армии, и это ему удалось. Один из очевидцев писал: «В лагере происходят великие изменения, вводятся порядок и дисциплина. Новые хозяева, новые законы. Каждый день генералы Вашингтон и Ли на передовой. Просто удивительно, как много делается».

Плацдармом английских войск стал Бостон. Американская армия разбила лагерь вокруг города. Началась осада Бостона. Вашингтон, проведя подготовительную работу, принял решение атаковать позиции англичан. Однако конгресс, верховную власть которого Вашингтон признавал, разрешения на активные боевые действия не дал. Чтобы не терять время зря, он создает небольшую флотилию, которой предстояло стать колыбелью американского военного флота. Первые шесть судов по инициативе Вашингтона и с одобрения конгресса занялись каперством. По существу, это узаконенное пиратство. Однако оно принесло свои плоды. Американская армия получила трофейное вооружение, в частности пушки. Кроме того, военные трофеи, включая пушки, удалось захватить во время военных действий на суше, особенно при захвате форта Тикондерог.

Тем не менее Вашингтон прекрасно понимал, что регулярная английская армия, в состав которой входили наемные войска, в частности гессенцы, являлась серьезной силой, обладала реальной военной мощью и опытом ведения боевых действий. Первые стычки англичан с американцами показали, что, несмотря на общее военное превосходство, англичане несут ощутимые потери. И хотя американские войска при прямом столкновении отступали, англичане перестали лишний раз доказывать свое военное превосходство в бою, поскольку цена победы оказывалась слишком высокой.

В марте 1776 г. Вашингтон принял решение установить на высотах Дорчестер, окружающих Бостон, артиллерию. Город и гавань оказались в пределах досягаемости орудийных залпов. Однако у англичан не было желания атаковать американцев на занятых ими высотах. К тому же в планах английского командования была передислокация войск в район Галифакса. Поэтому английский главнокомандующий Хоу принял решение

оставить Бостон. Американцы без боя вошли в город, захватив значительные военные трофеи. Это было расценено как серьезный военный успех молодой американской армии. Конгресс поблагодарил Вашингтона и постановил отчеканить в честь победы золотую медаль, а Гарвардский университет присудил ему степень доктора права.

Нельзя сказать, что боевой путь американской армии усеян только победами, было немало и поражений. Так, поражением завершился поход американских войск в Канаду, откуда они возвратились, не решив поставленных перед ними задач. Но Вашингтон, трезво оценивая соотношение сил, как блестящий стратег, понимал, что главное для американской армии в сложившемся положении даже не одерживать военные победы, а просто выстоять, поскольку это будет означать, что Америка не сломлена, что она продолжает борьбу за свою независимость.

Выше мы говорили о блестящем владении Вашингтоном основным управленческим циклом, о его умении оправданно делегировать управленческие полномочия. Находясь на посту главнокомандующего американской континентальной армией, он использовал и такие управленческие технологии, которые мы относим сегодня к наиболее эффективным, требующим от управленца профессионального владения тайнами управленческого мастерства. Так, он широко внедрил в практику управления армией принятие коллективных решений на военных советах. Прислушивался к мнению военных советов, определявшемуся большинством голосов. Однако это отнюдь не означало, что он делегировал военным советам право принятия действительно стратегически важных решений. Его он оставил за собой.

Управленческое мастерство делает свершения исторически значимыми, а управленца, осуществившего их, — действительно значительным, только если реализована великая стратегическая идея. В случае Джорджа Вашингтона — это идея становления одного из самых прагматичных государств в истории человечества. В основе этого государства — и эффективное предпринимательство, и экономическая целесообразность, и стремление к независимости, и тесная духовная связь с традициями античного мира. Реализация этой стратегической идеи требовала выработки гибкой стратегии и использования того, что сегодня мы называем стратегическим управлением. Джордж Вашингтон был первым среди тех, кто в полной мере осознал величие стоявших перед его страной задач.

Исторические реалии благоприятствовали стремившимся к независимости американским колониям. Основной противник независимости своих заокеанских колоний — Англия втягивалась в войну против Франции,

Испании и других стран на европейском театре военных действий. А значит, не могла больше уделять серьезного внимания военным действиям в своих выходящих из повиновения колониях. Собственная безопасность дороже безопасности заокеанских владений. Активность английских войск на американском континенте снизилась. Однако это отнюдь не означало, что военные действия были полностью прекращены. Несмотря на сокращение масштабности, боевые действия приняли более ожесточенный характер. Вашингтон, от которого во многом зависело принятие стратегически значимых решений отстаивающими свою независимость американскими колониями, подверг анализу изменившееся положение и новую, более благоприятную для Америки расстановку сил. Будучи к этому моменту уже полностью сложившимся дальновидным государственным деятелем, он отчетливо понимал, что решение главной стратегической задачи, стоящей перед Америкой, может быть в значительной степени облегчено. Появилась возможность ее решить малой кровью.

Трудно выигрывать, ведя одновременно боевые действия на нескольких фронтах, не имея возможности собрать свои силы в достаточно мощный, обеспечивающий победу кулак. А раз противник действует именно так, то зачем затрачивать значительные усилия и ресурсы там, где можно ограничиться малыми, сохранив их для решения иных стратегически значимых задач. И Вашингтон действовал, сообразуясь с новыми реалиями. Понимая, что собственными силами добиться победы над регулярными английскими войсками очень непросто, он возлагал надежды на успешные действия французов и их союзников на европейском театре военных действий. Поэтому в 1779 г. он не планировал крупных боевых операций и увеличения численности американских войск. Он не требовал от конгресса выделения значительных сумм, давая возможность улучшить финансовое положение страны. Не увеличивая, а даже сокращая численность американских войск, он дал возможность использовать очень важный человеческий ресурс в экономической жизни страны.

В то же время он резко отрицательно относился к стремлению определенных кругов нажиться на войне. В своих письмах того времени Вашингтон пишет: «...спекуляция, казнокрадство, нажива со всеми их последствиями дают слишком много печальных доказательств упадка общественной добродетели» — и добавляет: «ничто другое, убежден, кроме обесценения нашей валюты... не питало в такой мере надежды врага и дало возможность Британии по сей день держать свои армии в Америке».

Английский главнокомандующий Клинтон, учитывая изменившееся положение, заявил, что изменит характер войны, «превратив ее в борьбу

на истребление и уничтожение». И он выполнил свои угрозы, устроив 4 июля 1778 г., в день американской независимости, кровавую бойню, для чего привлек индейские племена в приграничной полосе. Вашингтон ответил на это, отправив пятитысячную армию генерала Салливана «полностью разрушить и стереть с лица земли» деревни ирокезов, виновных в кровавых событиях. Войска американцев и англичан противостояли друг другу под Нью-Йорком, но серьезных боевых столкновений не было. Англичане не имели достаточно сил для ведения активных боевых действий, а американцы выжидали. Сам Вашингтон, пользуясь благоприятно изменившейся ситуацией, впервые с начала войны решил дать себе отдых. Названные обеды стали приглашать дам. Вашингтон, будучи неплохим танцором, мог танцевать по три часа подряд.

Избранная американцами стратегия, в которой основная ставка сделана на достижение победы «чужими руками», т. е. успешными боевыми действиями против англичан, французов и их союзников, полностью себя оправдала. Именно она позволила в конечном итоге добиться победы в борьбе за независимость американских колоний от метрополии. Большое значение в реализации этой стратегии сыграло географическое положение американских колоний, отделенных от основного театра боевых действий Атлантическим океаном. Впоследствии именно стратегия выжидания была использована президентом США Франклином Делано Рузвельтом во Второй мировой войне, когда неожиданное для американцев сопротивление советских войск гитлеровской Германии, а затем их переход в наступление позволили США отложить вступление в войну по меньшей мере на два года.

Судьбы Второй мировой войны были решены практически на советско-немецком фронте. Однако США вместе с Англией, безусловно, сковывали и отвлекали немецкие дивизии от основного театра боевых действий. В последние месяцы войны в Европе советские войска и войска союзников объединили свои усилия в борьбе против фашистского агрессора, вынуждая его вести боевые действия на два фронта. Это ускорило победоносное завершение войны. Но возникновением и блестящей реализацией этой стратегической идеи Америка в значительной степени обязана Джорджу Вашингтону.

Верно проанализировав и оценив динамично развивающиеся события, он продемонстрировал блестящее владение технологиями, которые мы называем сегодня стратегическим управлением, когда стратегия корректируется с учетом изменившегося положения. Главное, чтобы она корректировалась верно, обеспечивая достижение стратегической цели. Теперь

становится понятным, почему Вашингтон сохранял спокойствие, когда американская армия терпела поражение на том или ином участке боевых действий, ведь в конечном итоге исход борьбы за независимость гораздо в большей степени должен был решиться за пределами Америки.

Как главнокомандующий американской континентальной армией, Джордж Вашингтон не был подотчетен в своих действиях никому, за исключением конгресса. Мы уже видели, насколько эффективно Вашингтон использовал различные управленческие технологии в своей практической деятельности. Но были управленческие технологии, которые можно считать характерными именно для него, отличающие именно его управленческий стиль. Впоследствии, может быть, всего через несколько лет, князь Талейран-Перигор скажет, что самый лучший способ снять вопрос — сделать так, чтобы он не возникал. Примерно этот же блестящий управленческий прием, но примененный на несколько лет раньше, мы находим и у Джорджа Вашингтона.

Его личный друг маркиз де Лафайет, близкий ко двору Людовика XVI, принимавший участие в войне американцев за независимость, к которому Вашингтон относился, как к сыну, выступил с инициативой массированного вторжения в Канаду. Он составил подробный план боевой операции, в которой должны были принять участие двенадцатитысячная американская армия, возглавляемая французскими офицерами, и французский флот. Лафайет, не согласовав свою инициативу с Вашингтоном, сумел увлечь ею американский конгресс. Получив одобрение американского конгресса, Лафайет со своим предложением предстал перед главнокомандующим американской армией и своим другом. Джордж Вашингтон выслушал предложение маркиза де Лафайета внешне благожелательно. Однако как опытный военачальник и государственный деятель, он не мог не увидеть многих отрицательных моментов, которые таил в себе этот план.

Обращаясь с конфиденциальным письмом к конгрессу, Вашингтон отмечал: «По мере того, как маркиз развивал свой прожект, мне представлялось, что идея была только его, но вовсе не невероятно, что она зародилась у французского кабинета». И далее: «Людам очень свойственны крайности. Ненависть к Англии может подтолкнуть иных к чрезмерному доверию Франции, особенно когда принимаются во внимание чувства благодарности. Такие люди не захотят поверить, что Франция способна действовать эгоистически... Однако история человечества дает всеобщий принцип — не следует доверять ни одной нации дальше ее собственных интересов».

Понимая, что ему непросто будет убедить конгресс изменить свою точку зрения, да и считая, что открытое обсуждение истинных мотивов союзников и последствий предложенного Лафайетом плана вряд ли целесообразно, Вашингтон поступил иначе. Ему удалось убедить маркиза отправиться во Францию. Он пишет Лафайету: «Если у вас есть мысль, дорогой маркиз, нанести визит двору, вашей даме и вашим друзьям этой зимой, но вы колеблетесь из-за экспедиции в Канаду, то дружба побуждает меня сказать — нет необходимости откладывать поездку». Он убедил Лафайета, что тот принесет больше пользы, склонив к вступлению в войну Испании, чем занимаясь менее важными делами в Америке. Лафайет уехал во Францию. Предложенная им идея военной экспедиции без ее основного инициатора потихоньку сошла на нет и осталась нереализованной.

Вашингтон на протяжении всей своей управленческой деятельности демонстрировал умение работать с информацией, с одной стороны, выделяя достоверную и значимую, позволяющую анализировать и верно оценивать сложные управленческие ситуации, а с другой стороны, при необходимости, дезинформируя противника. Так, когда английский главнокомандующий Хоу пытался хитроумными маневрами запутать Вашингтона и выманить американскую армию с позиций у Морристауна, чтобы создать более благоприятные условия для англичан в сражении, ему это не удалось.

В то же время сам Вашингтон успешно использовал приемы дезинформации противника. Так, имея в своем распоряжении 8 тысяч человек, он стремился и, в общем-то небезуспешно, убедить англичан, что под его началом 40 тысяч. Он расположил части на достаточном удалении друг от друга, а к англичанам просачивалась дезинформация о численности американских войск. Когда в штаб ворвался офицер и потребовал с негодованием арестовать английского шпиона, Вашингтон посоветовал ему вступить в дружеские отношения с агентом и дать возможность тому воспользоваться документами, в которых будет содержаться дезинформация.

Он быстро схватывал суть дела, гораздо быстрее своих собеседников, его иногда даже раздражало их более медленное восприятие информации. Долгое пребывание в роли верховного главнокомандующего континентальной армией и одного из ведущих государственных деятелей, отстаивающего с оружием в руках свободу и независимость молодой американской республики, сделало Вашингтона популярным в различных кругах американского общества. В немалой степени этому способствовало и личное мужество, проявленное им на полях сражений.

Когда Вашингтон в очередной раз посетил Филадельфию, в то время столицу Америки, его встречали восторженно и всячески превозносили. Его изображали с короной на голове, поражающим копьём или мечом дракона, символизировавшего ненавистную Британию. В специально поставленной пьесе Гаррика «Аживый слуга» его призывали защитить «Новые Афины, воссиявшие на Западе». В его честь слагались оды, его славил первая американская опера, сочиненная Д. Хопкинсоном.

Таким образом, рейтинг Вашингтона, как сказали бы сегодня, был чрезвычайно высок. На повестку дня встал вопрос о верховной власти в стране. Конгресс все в большей степени демонстрировал свою беспомощность, будучи неспособным эффективно решать стоящие перед страной проблемы. И одна из них — еще не завершённая до конца война с Англией. Конгресс оказался обанкротившимся не только в переносном, но и в прямом смысле слова. Не осталось денег даже на оплату здания казначейства. На руках у многих американцев были всевозможные расписки и сертификаты — долговые обязательства конгресса перед гражданами республики. Офицеры и солдаты, воевавшие за независимость, боялись остаться без причитающегося им вознаграждения. Страна, состоявшая из тринадцати колоний, обретших независимость, могла распасться на тринадцать независимых государств.

Многие начинали связывать с Джорджем Вашингтоном — человеком, неоднократно заслужившим их доверие, — собственное будущее и будущее своей страны. Полковник Л. Никола представил меморандум, в котором написал, что республика себя изжила, необходимо избрать другую форму управления страной, в частности, чтобы верховная власть в стране принадлежала Джорджу Вашингтону, предлагая ему именоваться Джорджем I, т. е. по существу, титул короля. Л. Никола был далеко не одинок. И если бы у Вашингтона было стремление к единоличной власти, то вряд ли нашлись бы реальные препятствия, способные помешать ему осуществить задуманное. Однако Вашингтон отверг поступившее предложение, диктатура противоречила его убеждениям. Он писал Никола: «...заклинаю Вас, если у Вас есть хоть капля любви к родине, заботы о самом себе или потомках, наконец, уважения ко мне, изгоните эти мысли из своей головы».

Тогда те, кто хотел видеть Вашингтона во главе страны, пошли на более тонкие ухищрения, чтобы убедить уважаемого ими государственно-го деятеля возглавить молодое американское государство. Вашингтону поступала информация о тяжелом положении в стране и неспособности конгресса управлять страной. Многие офицеры и солдаты, с которыми он бок о бок сражался в войне за независимость, стояли перед реальной

опасностью остаться без средств и не у дел в мирной жизни. А ведь многих из них он сам убедил надеть военную форму.

Анализируя складывающееся положение, Вашингтон все отчетливее понимал, что если в стране не установится эффективная форма управления, то она окажется на грани гражданской войны с тяжелыми непредсказуемыми последствиями, в том числе для него самого и его близких. Он все больше примирялся с неизбежностью принятия верховной власти. Однако в таких условиях диктатура как возможная форма управления страной, по его мнению, вряд ли оказалась бы эффективной. Реально представляя себе расстановку сил в стране, Вашингтон понимал, что потенциальный диктатор скорее всего окажется лишь игрушкой в руках банкиров и дельцов, которые, прикрываясь его именем, будут проводить свою политику.

Вокруг него постепенно создался культ Отца Страны. Он получал множество писем, многие знакомые, а чаще всего незнакомые американцы считали своим долгом навестить Вашингтона. За довольно продолжительный период времени ему только однажды удалось пообедать без гостей, вдвоем с женой. Информация о плохом положении дел в управлении страной все чаще доходила до владельца Маунт-Вернона. Он с горечью писал: «...даже уважаемые люди без ужаса говорят о монархической системе правления». И далее: «Какой триумф для сторонников деспотизма — обнаружить, что мы не способны управлять сами собой и система, основанная на равной свободе, просто идеал и ложна».

Начались вооруженные восстания. Одно из них возглавил ветеран войны за независимость Даниел Шейс. Восставшие нападали на суды, уничтожали долговые расписки, освобождали заключенных из тюрем. Растерянность в обществе нарастала. Последовало даже обращение к принцу Генриху Прусскому стать конституционным монархом. Страна шла, как выразился Мэдисон, «к какому-то ужасному кризису».

В таких условиях в 1787 г. был созван конвент страны в Филадельфии. Перед Вашингтоном встал вопрос — ехать или не ехать в Филадельфию. Первым его желанием было отказаться. Однако это могло быть воспринято как «презрение к республиканизму». На всем пути следования американцы оказывали ему восторженный прием. На первом же заседании конвента Джордж Вашингтон был избран его президентом. Была принята новая конституция Соединенных Штатов Америки, по которой страна живет и сегодня. На следующий год основной закон Соединенных Штатов Америки был ратифицирован всеми тринадцатью ее штатами.

Предстояли выборы первого президента США. Вашингтон не вел никакой избирательной кампании. И тем не менее выборщики, представляющие

все тринадцать штатов Америки, единогласно избрали Вашингтона своим президентом. Такова была воля американского народа. Обращаясь к такому недалекому по историческим меркам прошлому, когда закладывались основы государственного устройства США, мы должны отметить исключительную роль первого президента Джорджа Вашингтона. Его колоссальный управленческий потенциал, поддержка всего народа, закрепившего за ним негласный, но очень весомый титул Отца Страны, были обусловлены исключительно сильным влиянием его личности, его профессионального таланта и мастерства управленца на формирование государственности Соединенных Штатов Америки.

Заняв высший государственный пост Соединенных Штатов и получив право формировать практически с нуля систему государственного управления страной, Вашингтон в полной мере осознавал свою ответственность перед нынешним и будущими поколениями. От того, насколько эффективной будет создаваемая им система управления, зависит способность ее высшего эшелона решать жизненно важные стратегические проблемы развития страны, ее существования и процветания. Если бы он знал, что заложенные им основы американской государственности сохранятся практически неприкосновенными на долгие годы, что благодаря им США станут богатейшей страной мира с колоссальным промышленным и военным потенциалом, он бы понял, что его высокое чувство ответственности перед согражданами принесло свои плоды. С заложенными им основами государственного устройства страна вошла в третье тысячелетие. Проблем не только оперативного, тактического, но и стратегического характера, а также дополнительных проблем, связанных с формированием новой государственности страны, стоящих перед ее президентом, было более чем достаточно.

30 апреля 1789 г. состоялась первая в истории Соединенных Штатов Америки инаугурация президента. Вашингтон принес присягу, а затем выступил с двадцатиминутной речью. Как пишет один из очевидцев У. Маклей, «Сей великий человек был взволнован и находился в более затруднительном положении, чем когда-то под дулами пушек и мушкетов». Безусловно, Вашингтон, вступая в новую для себя должность, имел перед собой примеры для подражания. Это были в первую очередь выдающиеся государственные деятели античного мира и совсем недавнего в историческом масштабе прошлого — первого императора России Петра I, создавшего заново российскую государственность. Следуя примеру Петра I, построившего на берегах Невы Северную Пальмиру, он принял решение о строительстве столицы Соединенных Штатов — города, который будет назван его именем.

Он понимал, что, будучи первым и закладывая основы новой государственности, он создает прецеденты, которым его сограждане будут следовать в будущем. Значит, каждый его шаг должен быть взвешенным и выверенным. Так, с самого начала Вашингтон установил правило: президент не наносит визитов никому, а приглашает к себе официальных лиц и выдающихся сограждан, тем самым подчеркивая особую роль президента. Даже обращение «господин президент» впервые было установлено им. В первые годы своего президентства Вашингтон много внимания уделял налаживанию эффективной системы управления страной, формированию и эффективной деятельности правительства. В начале 1790 г. на первую сессию собрался Верховный суд, начал действовать судебный механизм страны.

Еще в 1783 г. в одном из своих циркуляров Вашингтон сформулировал основные принципы государственного устройства: «Я по скромному разумению считаю, что для благополучия, осмелюсь даже сказать, для существования Соединенных Штатов как независимой державы жизненно необходимы четыре вещи:

1. Нерасторжимый союз штатов под руководством одного федерального главы.

2. Священное уважение к судебной системе.

3. Создание надлежащей армии.

4. Господство среди народа Соединенных Штатов мирного и дружественного настроения, которое побудит его забыть местные предрассудки и политику и в некоторых случаях пожертвовать своими индивидуальными выгодами в интересах общества». И он эти принципы стремился реализовать, получив президентские полномочия.

Вначале предполагалось, что значительная роль в системе управления страной будет принадлежать сенату и вице-президенту. Однако, поскольку вице-президентом был избран Д. Адамс, у которого отношения с Вашингтоном явно не сложились, то вице-президент был оттеснен на задворки исполнительной власти. Этот прецедент сохраняется в США и по сей день. Сенат также не вызвал особого доверия Вашингтона, поскольку во многом предавался пустым словопрениям в ущерб решению вопросов действительно государственной важности. Придя на заседание сената вместе с исполняющим обязанности военного министра Ноксом, Вашингтон убедился в неэффективности его работы и неумении оперативно и верно решать серьезные проблемы. Столкнувшись с непониманием, проволочками и пустым фразерством, он с возмущением покинул зал заседаний со словами: «Мне не нужно было приходить сюда», а также «Будь я проклят, если

моя нога когда-нибудь будет здесь еще!» С этого момента на заседания сената от президента поступают уже подписанные документы. По этой причине большее значение приобрела исполнительная власть. Создаются Государственный департамент, министерство финансов и военное министерство, вошедшие в систему управления государством. Различные подходы к пониманию политической жизни страны и перспектив ее развития государственного секретаря Т. Джефферсона и министра финансов А. Гамильтона положили по существу начало двухпартийной системе.

В год прихода к власти Вашингтона во Франции произошла революция, 14 июля пала Бастилия. Он получает письма, в которых французские корреспонденты сообщают ему, что Франция также встала на путь свободы и ей обеспечено светлое будущее. На это Вашингтон отвечает, что «революция — дело такого размаха, которое не может быть выполнено в столь короткие сроки и с такой небольшой потерей крови... Необходимы великая твердость, выдержка и предвидение... Избежать крайностей нелегко, и если впасть в них, тогда скалы, сейчас невидимые, могут привести к кораблекрушению». Как прав оказался этот великий провидец! Но в своей стране допустить такого развития событий он не мог. В Соединенных Штатах власть находилась в надежных руках, и американская революция не превратилась в неуправляемый, все сметающий на своем пути ураган. Хаос и спонтанность в государственных преобразованиях, как показывает история, не приводили к полезным для страны результатам.

Президентство Джорджа Вашингтона только заложило основы эффективной системы управления в стране. Завершив первый срок своего нахождения у власти и видя отсутствие единства нации, наличие противоположных точек зрения и разногласий среди ведущих государственных деятелей страны, он принял решение продлить свое президентство еще на один срок. Таким образом, интересы служения американскому народу оказались для Джорджа Вашингтона более важными, чем стремление к собственной спокойной жизни частного лица, о которой он так мечтал.

4 марта 1793 г. Джордж Вашингтон второй раз принес присягу и вступил во второй срок своего президентства. Он твердой рукой продолжал вести страну к процветанию, обладая великим искусством консолидировать нацию даже в период великих потрясений. Он успешно провел Соединенные Штаты Америки через потрясения, вызванные к жизни французской революцией. Опасная полоса осталась позади. Теперь он мог спокойно уйти в отставку, полностью выполнив свой долг перед народом и страной.

В прощальном послании Вашингтон предостерег от партийных распри и иностранного влияния, советуя держаться подальше от европей-

ских дел. Он считал, что необходимо иметь свободу рук в международных отношениях. Он пишет: «Нация, которая относится к другой с привычной ненавистью или с привычными добрыми чувствами, в определенной степени является рабом. Такая нация — раб своей враждебности или своих добрых чувств, любого из двух достаточно, чтобы увести ее от своего долга и интересов».

Мы достаточно бегло перелистали страницы жизни великого сына Америки, человека, заложившего основы государственности и создавшего по существу систему управления, подтвердившую свою жизнеспособность на протяжении более чем двухвековой истории Соединенных Штатов Америки.

В этой жизни, в нашем земном существовании, устойчиво и долговечно только то, что естественно, что соответствует глубинным закономерностям развития. Джордж Вашингтон стал одним из самых блестящих управленцев в истории человечества прежде всего потому, что был основателем одного из самых естественно организованных и динамично развивающихся государств в истории человечества.



Франклин Делано Рузвельт

Франклин Делано Рузвельт — президент Соединенных Штатов Америки в самый критический для страны период развития. Он сумел в результате своей управленческой деятельности и способствовавших тому обстоятельств вывести США из состояния глубокого кризиса и экономической депрессии, обеспечив их процветание и лидерство а западном мире. США, ставшие сегодня после распада другой супердержавы — Советского Союза — единоличным мировым лидером, во многом обязаны этим именно деятельности Рузвельта.

Единственный из президентов США он четырежды избирался народом на высший государственный пост. До сегодняшнего дня никто другой не становился президентом более двух раз. Франклина Делано Рузвельта можно с полным основанием назвать одним из великих президентов США и великих управленцев в истории человечества, оказавших значительное влияние на развитие человеческой цивилизации в XX веке, на определение магистральной линии развития человечества, на соотношение сил ведущих мировых держав.

В чем же загадка Франклина Делано Рузвельта, в чем причины успеха его управленческой деятельности? Какие управленческие технологии он использовал? Как принимал и реализовывал управленческие решения? Как решал кадровые вопросы? Склонен ли он был к риску или предпочитал решать вопросы наверняка, при наличии полной информации о ситуации принятия решения? Как относился к новейшим достижениям современной науки и техники?

Ниже мы попытаемся ответить на эти и многие другие вопросы, возникающие при анализе управленческой деятельности Рузвельта на посту президента США. Для нас важно понять управленческие механизмы, которые использовал человек, оказавший в конечном итоге столь значительное влияние на судьбы человечества, на формирование международных отношений, на ныне существующие системы принятия межгосударственных решений.

Но прежде чем приступить к изучению и анализу управленческих технологий Рузвельта, мы должны отметить его высокий индекс управленче-

ской мысли, то уважение, с которым он относился к политикам-интеллектуалам, его умение использовать в своей практической деятельности мощный потенциал аналитики. Поскольку именно в этом одна из основных причин, обеспечивших высокую эффективность Рузвельта-управленца.

Можно с полным основанием сказать, что без мощного интеллектуального потенциала Франклин Делано Рузвельт вряд ли сумел бы стать тем, кем он стал. Он вряд ли смог бы сыграть ту ключевую роль в определении путей, по которым пошло развитие США в XX в., и тем самым оказать значительное влияние на определение пути развития многих государств мира.

Франклин Делано Рузвельт родился в 1882 г. в семье, принадлежавшей к высшим кругам американского общества. Его отец Джеймс Рузвельт был состоятельным человеком. Его имение в Гайд-парке оценивалось в 300 тыс. долл., что по тем временам считалось весьма значительной суммой. Он имел личный железнодорожный вагон и ложу в театре. В Совете по Делаверу и Гудзону заседал вместе с одним из гигантов бизнеса мультимиллионером Вандербильтом.

Его мать Сара Делано вела свое происхождение от самых первых поселенцев, которых в 1620 г. доставил в Новую Англию легендарный корабль «Мэйфлауэр».

Большое влияние на Рузвельта оказал его родственник Теодор Рузвельт, в 42 года ставший самым молодым президентом США. Теодор Рузвельт, уже будучи президентом, неоднократно приглашал в Белый дом молодого Франклина Делано Рузвельта и его будущую жену Элеонору.

Это не могло не оказать влияния на формирование жизненных установок будущего президента США. Он внимательно следил за карьерой Теодора Рузвельта, восхищался им и во многом разделял его взгляды. Он считал справедливым обращение Теодора Рузвельта к богатым и знатым отдавать свою энергию не на накопительство, а на благо сограждан. С приходом к власти Теодора Рузвельта закончилось всевластие конгресса, и впервые со времен Линкольна деятельность президента стала вновь привлекать напряженное внимание граждан.

Поэтому, невзирая на царившее в его семье отношение к политике как грязному и неблагодарному делу, Франклин Делано Рузвельт принял решение посвятить себя политической деятельности. И в первых самостоятельных шагах в политике имя и известность его родственника ему помогли.

Франклин Делано Рузвельт закончил Гарвардский университет и начал карьеру, работая юристом в одной из уолл-стритских фирм, где приобрел

опыт реальной деловой жизни и впервые столкнулся с проблемами социальной значимости.

Так уж получается в жизни человека, что стратегические решения, определяющие его дальнейшую судьбу, он должен, как правило, принимать в молодости, не обладая подчас еще достаточным жизненным опытом и житейской мудростью. Оформляя дела, связанные с земельным участком, у прокурора и видного представителя демократической партии в штате Нью-Йорк Джона Мака, Франклин Делано Рузвельт, которому к тому моменту не было еще и тридцати, неожиданно получил предложение выставить свою кандидатуру на выборах в законодательное собрание штата Нью-Йорк.

Это предложение стало предметом горячих обсуждений в семье Рузвельтов. К сожалению, его отец, всегда в отличие от других членов своего клана поддерживавший демократов, к этому времени уже умер. Мать, Сара Делано, убеждала сына не опускаться до такого грязного дела, каким, с ее точки зрения, являлась политика. Жена Элеонора была в это время беременна очередным ребенком, и возникшая у мужа проблема ее волновала мало.

Семья Рузвельтов, как мы уже говорили, была достаточно обеспеченной. Франклин Делано Рузвельт мог безбедно прожить жизнь американского аристократа-землевладельца. Но поскольку вопрос возник, его надо было решать. Судьбой был брошен вызов.

Решение, которое предстояло принять молодому Рузвельту, было непростым, поскольку оно существенно меняло область деятельности, ставшей для него уже привычной. От его решения не могли не зависеть судьба его семьи, будущее детей. Когда в свое время принималось решение о выборе учебного заведения, где ему предстояло учиться, то по настоянию семьи он выбрал Гарвардский университет, а не военно-морскую академию, в которой первоначально хотел обучаться.

Как видим, при принятии решений мнение своей семьи он учитывал. Однако в этот раз сделанное Рузвельту предложение отвечало его собственным жизненным установкам и попало на благодатную почву, подготовленную собственным жизненным опытом. Не последнюю роль в этом чрезвычайно важном для Рузвельта выборе сыграл его дядя Теодор. Причем не только в качестве примера для подражания, но и как уважаемый человек, к которому семейство Рузвельтов обратилось за советом.

Дав согласие баллотироваться в законодательное собрание штата Нью-Йорк, Рузвельт с головой окунулся в проведение предвыборной кампании. Нам интересны первые самостоятельные шаги в политической

борьбе будущего великого президента, поскольку они показывают, как формировался стиль его работы в качестве политического деятеля, с чего начиналось его умение побеждать политических противников, становиться популярным.

Франклин Делано Рузвельт, вступив в первую в своей жизни предвыборную борьбу, еще не имел опыта работы с избирателями. У него еще не было столь необходимого умения привлекать на свою сторону среднего американца, от которого зависела его политическая судьба. Когда Рузвельт впервые появился перед избирателями, это был щегольски одетый молодой человек, обратившийся к присутствующей публике со словами: «Назовите меня Франклином».

Пресса, освещавшая ход предвыборной борьбы, не преминула назвать его случайным человеком в политике. Но мы должны отметить колоссальную энергию и неутомимость, с которой молодой Рузвельт окунулся в предвыборную гонку. На специально взятом в аренду красном автомобиле он объехал практически всех, даже самых дальних избирателей, от чьих голосов зависела его дальнейшая карьера политика.

Все 28 дней предвыборной кампании сам кандидат и его люди работали с колоссальной энергией. Останавливались перед каждой встреченной группой людей. В ход шло все. От угощения избирателей пивом до упоминания имени своего известного всем дяди. Причем лучше всего звучала фраза: «Я не Тэдди». Использовались листовки и национальный флаг США, которым размахивали, называя при этом тех, кто под этим знаменем совершал известные всей Америке подвиги. В его речах звучали патриотические мотивы. Его лозунгами стали честность, бережливость по отношению к деньгам налогоплательщиков, эффективность.

Пенсне, которое он носил ранее, было снято. Его речь с характерными длинными паузами становилась более гибкой. Он начинал учитывать характер аудитории, которая не всегда была одинаковой. Молодая энергия, напор и в конечном счете верно выбранный тон речей обеспечили уверенную победу Франклина Делано Рузвельта на первых в его жизни выборах.

Из наиболее важных управленческих технологий, которые начал использовать молодой Рузвельт, мы должны отметить прежде всего принцип обратной связи — основной управленческий принцип, позволяющий учитывать внешнюю по отношению к управленцу среду и адекватно на нее реагировать, выстраивая свое поведение соответственно той управленческой ситуации, в которой должно приниматься управленческое решение.

Но уже с первых самостоятельных шагов Рузвельт демонстрировал не только профессиональное умение и навыки управленца, приобретаемые

в ходе управленческой деятельности. Он показывал также умение в случае необходимости изобретать новые управленческие технологии, которые обеспечивали бы успех в сложных ситуациях, когда приходится принимать важные, а подчас судьбоносные решения.

В то время в демократической партии США, впрочем, как и во многих других партиях мира, процветал боссизм, т. е. практика закулисных сговоров, принимаемых и реализуемых лидерами партии решений, соответствующих их интересам и не всегда отвечающих интересам избирателей. Лидер партии демократов в штате Нью-Йорк Мэрфи прочил на место ушедшего сенатора Делью своего ставленника Шихана.

Вновь избранный сенатором штата Нью-Йорк Франклин Делано Рузвельт стоял перед выбором — поддержать Шихана или вразрез с мнением босса поддержать другую, более достойную, по его собственному мнению, кандидатуру. Это был очень важный для начинающего политика выбор.

Действительно, определение своей позиции в этом важном для деятельности демократической партии в штате Нью-Йорк вопросе имело для молодого политика принципиально важный характер. И дело не только и не столько в поддержке той или иной кандидатуры в сенат США. Не согласившись с решением руководства партии, Рузвельт занимал самостоятельную позицию. Тем самым он, с одной стороны, демонстрировал мужество политика в отстаивании идеи очищения политической жизни США от боссизма, а с другой стороны, позиционировал себя в качестве политика, способного проводить самостоятельную политическую линию.

И Рузвельт решился на то, чтобы не только высказывать, но и отстаивать в противовес мнению руководства партии собственную точку зрения. Он выдвинул и поддержал в качестве кандидата в Сенат США не Шихана, а бывшего мэра Бруклина Шепарда как профессионально более компетентного.

Действия молодого политика получили широкий резонанс во всей стране. Рузвельта неожиданно поддержали еще 18 сенаторов штата, которые признали его своим лидером. Спротивления оппозиции решению босса демократической партии Нью-Йорка Мэрфи оказалось достаточно, чтобы кандидатура Шихана не набрала необходимого числа голосов. За противостоянием, длившимся около 10 недель, наблюдала вся страна. Многие американцы были на стороне молодого политика, провозгласившего борьбу с боссизмом. В занятой им позиции Рузвельт был непреклонен. Шихан вместе с женой даже посетил семейство Рузвельтов в их доме в Гайд-парке. Но и это не изменило его точку зрения.

В конце концов 31 марта 1911 г. было найдено компромиссное решение. Вместо Шихана в Сенат США был избран другой кандидат. Чем дольше длилось противостояние, тем более известным и популярным становился Рузвельт. Его заметил и поддержал другой видный представитель демократической партии — будущий президент США Вудро Вильсон. Поддержал его в этой борьбе и семейный клан. Экс-президент Теодор Рузвельт прислал записку, в которой писал, что гордится им и желает удачи.

Со стороны молодого Рузвельта это был блестящий пиар-ход и серьезная заявка на возможную политическую деятельность в национальном масштабе. Благодаря своему мужественному и в то же время глубоко продуманному шагу он набирал первые «очки» как политик общенационального масштаба.

Отстаивание собственной точки зрения на глазах всей страны стало блестящей управленческой находкой Рузвельта в той ситуации, в которой он оказался. Использованная управленческая технология позволила сделать ему первый серьезный шаг в политическую жизнь страны. Впоследствии к этой открытой им управленческой технологии он прибегал неоднократно. Этот способ — мужественно и в то же время обоснованно восставать против общепринятой точки зрения или точки зрения, поддерживаемой большинством, не один раз позволяла ему делать серьезный шаг — как в достижении своих личных, так и общенациональных целей. При этом в конечном итоге он, как правило, оказывался прав в той позиции, которую отстаивал.

Безусловно, для того чтобы «вызвать огонь на себя», надо обладать определенной смелостью, поскольку в таком шаге присутствует, как правило, значительный элемент риска. Острая ситуация, ставки в которой были велики, не только не оттолкнула Рузвельта от политической борьбы, но и позволила ощутить ее вкус. Давая интервью одному из репортеров, он говорил: «Ничего я не люблю больше хорошей драки».

Надо было очень хорошо понимать управленческую ситуацию, ее основные механизмы и движущие силы, чтобы выйти победителем, а не стать жертвой этого вызванного на себя огня. Поэтому кроме мужества необходимы были трезвый расчет, умение просчитать возможные варианты, сделать верные ставки. Ведь поражение могло означать и закат только еще начинавшейся политической карьеры.

Почувствовав вкус к большой политической игре, Рузвельт должен был позиционировать себя в мире американской политики. Срок его первого сенаторства истек в 1912 г. Естественно, что при сложившемся положении партийное руководство во главе с Мэрфи вряд ли выдвинуло бы молодого независимого полтика на следующий срок.

В это время в большой политике США наметилось новое, набиравшее силу так называемое течение прогрессистов, которое возглавил профессор Принстонского университета Вудро Вильсон. Он также выступил против боссизма. Рузвельт впервые в своей практике столкнулся с политиком-интеллектуалом, для которого на первом плане были не столько эмоции и сиюминутные конъюнктурные интересы текущей политики, сколько большие политические идеи, стремление к реализации политических идеалов, определению политической стратегии и тактики.

Это был второй после Джефферсона политик-интеллектуал на небосклоне американской политики. Кстати, именно Джефферсону принадлежит замечательное высказывание: «Американцы проливали чернила там, где другие проливали кровь», — которое подчеркивает значение аналитического, интеллектуального подхода при принятии важных управленческих решений, определяющих судьбу страны.

Если раньше для Рузвельта идеалом политического деятеля был его дядя — президент США Теодор Рузвельт, то с появлением Вудро Вильсона перед ним встал выбор: по какому пути двигаться, к достижению каких целей стремиться в большой политике США.

Анализируя деятельность Рузвельта как управленца, мы уже отмечали такую его особенность, как высокий индекс управленческой мысли. Уже эффективное использование им стратегии «восстания» против признанных авторитетов партии, на стороне которых — реальные силы и возможности, говорит о его высокой одаренности как управленца, обладающего мощным интеллектуальным потенциалом.

Этой его особенностью мы можем объяснить выбор Рузвельтом своего политического кредо. Да, Теодор Рузвельт был ему близок как политик, точку зрения которого он во многом разделял. Однако личная встреча с набиравшим политический вес принстонским профессором Вудро Вильсоном сыграла решающую роль в формировании его политических взглядов.

Вудро Вильсон изложил Рузвельту идеи прогрессизма, за которым — будущее набирающей силу страны, новые технические веяния (в частности, конвейерное производство автомобилей Генри Форда, выпускавшего их уже сотни тысяч ежегодно), а также становящийся все более мощным средний класс Америки. Вильсон первый заговорил о мировой роли США.

Рузвельт верно уловил дух своего времени. Если интересы частной собственности и неуправляемого рынка вступают в противоречие с общественными интересами, с национальным благом, то их действие следует ограничить. В этом случае конкуренция должна уступить место кооперации

и прогрессивному реформированию хозяйственных отношений в стране. Он выбрал прогрессизм Вудро Вильсона, поскольку идеи принстонского профессора в гораздо большей степени соответствовали его пониманию общественного блага и интересов страны.

Ставка в большой политической игре, сделанная Рузвельтом, оказалась верной. Новым президентом США стал Вудро Вильсон. Это открыло перед молодым политиком перспективы национального масштаба. Он стал заместителем министра военно-морского флота США и занял в министерстве стол, за которым когда-то сидел его дядя Теодор Рузвельт.

Политика — такая сфера управленческой деятельности, в которой для достижения успеха необходимо принимать прежде всего тщательно подготовленные решения. Серьезному политическому решению должен предшествовать детальный анализ ситуации принятия решения, оценка и сопоставление альтернативных вариантов. Таков стиль Рузвельта-политика.

Одной из наиболее распространенных форм подготовки важных управленческих решений стал для Рузвельта метод, который в более поздней управленческой теории и практике получит название «метод мозговой атаки» или «метод мозгового штурма». Именно его успешно использовал Вудро Вильсон.

Практическая деятельность каждого управленца, занятого конкретной управленческой работой, ставит перед ним много постоянно возникающих проблем. Необходима выработка стратегии, планов, программ, без которых невозможны целенаправленные действия. Еще будучи губернатором штата Нью-Йорк, Рузвельт осознал необходимость привлечения мощного интеллектуального потенциала для подготовки важнейших управленческих решений.

Многие из тех, кто претендовал на «кресло» в Белом доме, формировали своего рода штабы, которые готовили наиболее важные решения. Но укомплектованы они были, как правило, бизнесменами и финансистами. Рузвельт же понимал, что использование в качестве экспертов этой категории людей дает, как правило, традиционное решение, в основе которого — их успешный опыт на базе технологий, приносивших успех вчера. Ход их мысли всегда заземлен опытом решения задач, с которыми им приходится сталкиваться в повседневной деятельности.

Но уже в то время он задумывался над решением проблем общенационального масштаба, примеряя на себя роль президента страны. Ведь это были годы Великой депрессии, годы жестокого кризиса, принесшего разорение и горе многим американским семьям. Для выхода из такого небывало тяжелого положения нужны были, с одной стороны, нетрадиционные,

неординарные, а с другой стороны, тщательно выверенные и обоснованные решения, потому что от них зависели судьбы миллионов людей.

Рузвельт, находясь на посту губернатора штата Нью-Йорк и все больше становясь политиком общенационального масштаба, понимал всю ответственность за принимаемые управленческие решения в этот критический для жизни страны период. Дар прирожденного управленца подсказывал ему, что для поиска неординарных управленческих решений необходим нестандартный метод их разработки. И еще он понимал, что когда жизнь проходит благополучно, без особых потрясений, то вполне можно обойтись без «умных», т. е. без мощного интеллектуального потенциала. Но если жизнь выходит за традиционные рамки, требует решительных изменений, то без мощного интеллектуального потенциала обойтись невозможно.

Для осмысления и анализа возникающих сложных управленческих ситуаций в его губернаторской деятельности, а главное для выработки перспективных планов и программ общенационального характера он создал мощный «мозговой центр». В отличие от традиционных штабов политических деятелей «мозговой центр» Рузвельта формировался из состава университетских профессоров. Он пригласил тех, кого называют «яйцеголовыми». Рузвельт прекрасно понимал, что они во многом оторваны от жизни, склонны к теоретизированию и далеко не всегда оправданной идеализации. Но тем не менее именно такая среда, по его мнению, способна генерировать новые идеи и подходы, неожиданные находки, которые в соединении с практическими взглядами, подходами и опытом политика могут дать блестящие управленческие результаты. Именно на этом пути можно найти управленческие решения, которые позволят вывести страну из затяжного кризиса.

«Мозговой центр» собирался, как правило, в доме губернатора ближе к ужину. Некоторые его члены приезжали специально на поезде. Уже за столом шло свободное обсуждение животрепещущих проблем. Затем в другой комнате начиналось их обсуждение, иногда достаточно острое. Начинался настоящий мозговой штурм типа того, что описан сегодня во многих учебных пособиях по экспертным оценкам и управленческой практике.

Рузвельт чаще всего брал на себя роль организатора мозгового штурма, вынося на обсуждение наиболее важные и острые проблемы и стимулируя свободное высказывание независимых мнений, пускай даже на первый взгляд самых неожиданных и неправдоподобных. Умение выделить среди массы постоянно возникающих новых идей и предложений идеи действи-

тельно продуктивные является одним из самых важных профессиональных умений управленца.

Готовность Рузвельта воспринимать новое и давать ему объективную оценку опытного управленца стала до конца его управленческой деятельности, а значит до конца жизни, одной из его самых сильных сторон. Именно в процессе таких мозговых штурмов и родилась программа, которая позволила будущему президенту США вывести страну из самого глубокого за всю ее историю кризиса.

Важной чертой Рузвельта-управленца было отрицание бездействия. Он считал, что лучше время от времени ошибаться, чем бездействовать. Он говорил: «Здравый смысл диктует: избери дорогу и попытайся пройти по ней. Если она неверна, признай это честно и постарайся пройти по другой дороге». Сложившееся к 1932 г. тяжелое положение в стране требовало смелого эксперимента, поскольку готовые рецепты выхода из Великой депрессии в то время не были известны. А бездействие правительства тяжелым бременем ложилось на миллионы нуждающихся, потерявших веру в будущее людей.

Рузвельт говорил, что был бы счастлив, если бы в 60 % случаев оказывался прав. Но социально значимый эксперимент, от которого зависели судьбы миллионов, не имел права на неудачу. Поэтому и необходимо было задействовать мощный интеллектуальный потенциал, чтобы сделать вероятность успеха как можно более высокой. Но риск при принятии принципиально новых решений существует, к сожалению, всегда.

Поэтому блестящие решения должна дополнять не менее эффективная их реализация, в процессе которой, исходя из принципа обратной связи, возможна корректировка решений, если изменившаяся управленческая ситуация того требует.

Здесь мы должны сказать о трагическом событии в жизни будущего президента США. Оно, с одной стороны, наложило отпечаток на всю его жизнь, а с другой стороны, сыграло решающую роль в формировании его характера как крупнейшего политика XX в., в формировании его как управленца не только общенационального, но и общечеловеческого масштаба.

Во время отдыха в Велшпул-Арборе, проходя по узкой доске, Рузвельт падает в ледяную воду. Это стало началом болезни, в результате которой нижняя часть его тела оказалась парализованной. Врачи определили полиомиелит. Сравнительно молодой, перспективный политик, любящий простор, море, лес, считающийся плейбоем, на всю жизнь лишился возможности самостоятельно передвигаться.

Для политика, который должен бороться за голоса избирателей, выдерживать в предвыборной борьбе колоссальные физические и нервные нагрузки, который, наконец, должен иметь привлекательный внешний вид, произошедшее несчастье стало тяжелым ударом. Наступил, пожалуй, самый тяжелый в его жизни 1922 г.

Известно, что слабые натуры при обрушившихся неожиданно столь тяжелых испытаниях, как правило, ломаются. Это очень тяжелое испытание даже для сильных натур. На помощь Рузвельту-человеку пришел Рузвельт-политик, сложившийся борец, привыкший преодолевать трудные и сложные ситуации. Самое главное, что он не отчаялся, а нашел силы для борьбы за возвращение к активной деятельности.

С помощью привязанного к потолку ремня он приучил себя садиться, учиться пользоваться протезами. Преодолевая боль и отчаяние, он укрепил мышцы торса, учился пользоваться костылями и инвалидной коляской, проявляя недюжинное человеческое мужество. Поскольку его физические возможности оказались резко ограничены, еще большее внимание он начал уделять работе ума, прочитывая множество представлявших интерес для профессионального политика книг, беседуя с регулярно посещавшими его друзьями и знакомыми.

Выпавшие на его долю страдания сделали его мудрее. Они позволили ему лучше понимать страдания других людей. Понимание страданий других обострило чувство ответственности человека, от решений которого будут зависеть судьбы миллионов.

Рузвельт всячески сопротивлялся постигшему его несчастью. Даже членом гольф-клуба он перестал быть только через два года после случившегося несчастья. Но, если на физическую реабилитацию надежда уже не оставалась, то возвращение к активной политической деятельности стало смыслом его жизни. Он принял предложение возглавить предвыборную кампанию кандидата на пост президента страны от демократической партии Альфреда Смита.

Когда Рузвельт впервые после обрушившегося на него несчастья выступил перед аудиторией с речью в поддержку Смита, больше часа длились овации человеку, с трудом на костылях проделавшему такой несложный для других путь по сцене к трибуне, с которой он должен был выступать, человеку, сумевшему преодолеть тяжелую болезнь.

Настоящий управленец, помимо профессионального владения технологиями управления, должен обладать недюжинным мужеством. Ведь иначе невозможно принимать важные управленческие решения. Особенно необходимо мужество управленцу, осознающему ответственность за свои

решения, от которых зависят не только собственная судьба и судьба близких, но и судьба миллионов людей в собственной стране и за ее пределами.

Свалившееся на Рузвельта несчастье и преодоление его стали для будущего президента, с одной стороны, тяжелым испытанием, а с другой стороны, прекрасной школой мужества, закалившей его, придавшей ему негибкую твердость.

И еще один немаловажный факт. Окружающие отмечали, что победивший недуг политик, казалось, обрел отсутствовавшее ранее чувство безмятежности. Таким чувством может обладать только человек, побывавший на самой грани и вернувшийся в мир повседневных человеческих забот.

Через десять лет напряженной политической борьбы и полной трудностей жизни, которая под силу далеко не каждому даже стопроцентно здоровому человеку, Франклин Делано Рузвельт впервые стал президентом США.

Пройдя, казалось, через невозможное, Рузвельт приобрел еще одно важное управленческое ноу-хау. Он осознал, что для преодоления жестокого кризиса, в котором находилась страна, надо прежде всего поверить в собственные силы. Как мы уже говорили, в 1929 г. на США обрушился самый жестокий за всю историю страны кризис. Только за несколько часов 29 октября Уолл-стрит потерял 10 млрд долл.

Никто не ожидал, что состояние падения затянется на годы. Каждую неделю на протяжении трех лет 100 тыс. человек теряли рабочие места, численность безработных росла и достигла в 1932 г. 24 % работоспособного населения. Валовой национальный продукт и доход на душу населения упали вдвое. Резко обострились социальные проблемы в стране. Многие семьи разорялись. Воцарился дух упадка и безысходности. Число свадеб сократилось вдвое. По мнению известных специалистов, кризис в США и возможная неудача политики нового президента могли необратимо отразиться на судьбах человеческой цивилизации.

Правительство, находившееся у власти до избрания Франклина Делано Рузвельта президентом, проявило беспомощность перед лицом жесточайшего кризиса. Оно не смогло определить истинные причины национальной трагедии и отыскать пути выхода из нее, а занималось только маневрированием, которое не могло привести к улучшению положения в стране и лишь усугубляло его.

Приступив в марте 1933 г. к исполнению обязанностей президента страны, Франклин Делано Рузвельт обратился к народу с честной оценкой сложившегося положения. Завершил он свое обращение словами:

«Единственное, чего мы должны бояться — это самого страха... который парализует усилия». Он сравнивал депрессию с войной.

Примерно в это же время он говорил: «Все наши великие президенты были лидерами мыслительного процесса своего времени, когда определенные исторические идеи, касающиеся жизни нации, должны были быть прояснены». Он объявил начало нового курса, подготовленного его «мозговым центром».

Уже 9 марта была созвана чрезвычайная сессия конгресса США и приняты первые решительные шаги. Для банков были объявлены 4-дневные каникулы, вывоз золота и серебра из страны был запрещен, через конгресс был проведен первый экстренный закон — Акт о деятельности банков в чрезвычайных условиях.

Наряду с конкретными мерами экономического характера не меньшее значение имело то, что Рузвельту удалось создать в стране атмосферу солидарности, веры в то, что трудности носят временный характер и общими усилиями государства и народа их можно преодолеть. Он представил конгрессу разработанную его «мозговым центром» обширную программу преобразований, а тот принял предложенные законопроекты даже без обсуждения.

Новый президент работал 14 часов в сутки, более 100 человек звонили прямо ему в любое время и по любому поводу. Последнее слово во всех принимаемых решениях оставалось за ним. По мнению окружающих, он был «боссом, динамо-машиной, рабочим цехом». Любой американец мог напрямую позвонить специальному помощнику президента.

И вскоре как первые ласточки стали приходить письма нового содержания: «Дорогой мистер президент! Я просто хочу сказать вам, что сейчас все наладилось». Ежедневная почта Рузвельта содержала от 5 до 8 тыс. писем.

Для спасения фермеров пришлось пойти даже на такой экстраординарный шаг, как уничтожение многих тонн зерна, а также 6 млн свиней. Фермерам выплачивалась компенсация за незасев земли. 31 марта был принят законопроект о создании Корпуса гражданской консервации, который дал работу 250 тыс. молодых американцев в национальных парках и лесах. Было посажено 200 млн деревьев, развернуты беспрецедентные общественные работы. Именно тогда была построена десятая часть всех дорог США. Повысилась роль государственного планирования.

Эти и многие другие шаги привели к тому, что уже в течение первой недели, по словам ведущего журналиста страны Уолтера Липпмана, «...нация, которая потеряла доверие ко всему и ко всем, заново стала верить

в правительство и в себя». По словам одного из ближайших соратников президента Моли, «капитализм был спасен за 8 дней».

Уже первые 100 дней его президентства дали ощутимые результаты. Страна начала выходить из затяжного кризиса. Был задан очень высокий темп работы, который сохранялся все последующие 12 лет президентства Франклина Делано Рузвельта.

Сегодня мы понимаем, что успех любой системы управления определяют личности. Нередко успех или неуспех зависит только от того, кому поручено решение той или иной задачи, реализация того или иного дела. Отчетливо понимал это и он.

Избрание Франклина Делано Рузвельта президентом США в очень нелегкий для страны период обострило проблему привлечения и расстановки новых сил на ключевых постах в государственном управлении. Это стало особенно важным потому, что каждый пост в государственной машине имел большое значение в этот ответственный период. Первостепенную важность приобретала слаженная работа всего коллектива управленцев. Ведь просчет или ошибка одного могли стать просчетом или ошибкой всех. А успех — результат эффективной и координированной работы всех.

Формирование правительства и аппарата президента — первая и одна из самых главных задач въезжающего в Белый дом нового лидера Америки. Вступив во владение Белым домом, Франклин Делано Рузвельт начал заново формировать правительственные структуры. Важнейшие государственные посты занимали люди, обладавшие, с одной стороны, высокой профессиональной подготовкой, а с другой стороны, способные работать в команде. Часть этих людей была проверена предыдущей работой или участием в избирательной кампании.

Так, на пост государственного секретаря был назначен Хэлл, разделявший точку зрения президента по такому важнейшему вопросу, как понижение внешних тарифов. Министром финансов стал способный финансист Вудин, вложивший значительные средства в избирательную кампанию будущего президента. Министром торговли — Ропер, занимавший важный пост еще в администрации президента Вильсона. Уоллес, для которого это стало уже семейной традицией, занял пост министра сельского хозяйства. Перкинс, работавшая с Рузвельтом еще в период его губернаторства, получила пост министра труда. Назначенный министром внутренних дел Икес, с одной стороны, работал адвокатом и специализировался на борьбе с коррупцией, а с другой стороны, был сторонником дяди президента Теодора Рузвельта.

Наряду с кабинетом министров был сформирован и «личный штаб» президента. В него вошли его близкий друг и давний соратник Хоув, ставший главным секретарем, его помощниками стали Эрли и Макинтайр, отвечавшие за назначения и связь с прессой.

Следует отметить, что в сформированной Рузвельтом команде управленцев не было особых «звезд». Это было сделано специально, потому что он планировал осуществлять управление государством на ключевых участках лично, вникая во все наиболее важные дела. А их, к сожалению, в первый период его президентства было очень много.

Таким образом, к управлению страной вместе с Рузвельтом пришли новые люди, которые отличались высокими профессиональными качествами и одновременно представляли собой единую команду с ярко выраженным лидером — президентом. Газетный магнат Уильям Херст считал Франклина Делано Рузвельта величайшим лидером после Иисуса Христа, а школьники того времени в социальных опросах на первое место ставили Рузвельта, а на второе — Иисуса Христа.

Следует обратить внимание на особый стиль Рузвельта при управлении деятельностью пришедшей вместе с ним команды. Шлесинджер, характеризуя управленческий стиль президента, пишет, что он специально неполно определял границы ответственности одних работников, делая их пересекающимися с границами ответственности других, оставляя полномочия не до конца ясными. В результате этой построенной на конкуренции теории управления Рузвельт добивался в бюрократической машине, полной амбициозными и стремящимися самостоятельно принимать решения людьми, права последнее слово оставлять за собой.

Он использовал каждого члена своей команды в качестве высокопрофессионального механизма для достижения целей, которые подчас видел только он один. Рузвельт владел талантом безошибочно выбирать способных и надежных людей. Так, его сотрудничество с будущим главным секретарем Хоувом началось в тяжелый для Рузвельта период, когда его возможности общения с избирателями стали вдруг резко ограниченными. Хоув организовал эффективную избирательную кампанию на выборах в штате Нью-Йорк путем рассылки писем и других форм непрямого участия претендента в предвыборной гонке; в результате Рузвельт был переизбран. С тех пор Хоув всегда в самые трудные минуты был рядом с Рузвельтом, хотя мать президента относилась к Хоуву настороженно. После смерти Хоува его место ближайшего советника и друга президента занял Гарри Гопкинс.

Рузвельт всегда умел правильно выбрать стратегическую цель. Особенно отчетливо это проявилось в наиболее тяжелый период Второй мировой войны, когда агрессивные устремления гитлеровского вермахта достигли пика. Анализируя сложившееся положение в обращении к американскому народу, он впервые открыто сказал, что со времен Гражданской войны страна «не находилась в такой опасности». И тут же были названы четкие стратегические цели его политики: «всеобъемлющая национальная оборона; полная поддержка тех народов, которые противостоят агрессии, удержание нашего полушария от превращения его в арену боевых действий».

Во время первой встречи с английским премьером Уинстоном Черчиллем именно Рузвельт определил повестку дня переговоров. Состояла она всего из одного пункта: выработка общих целей в борьбе со странами фашистской «оси». Когда антигитлеровская коалиция уже была создана, в декабре 1941 г. первым пунктом секретных переговоров двух ее ведущих членов — Англии и США стало определение целей войны, стратегическое планирование боевых действий, расстановка сил в антигитлеровской коалиции, обсуждалась «Декларация об общих целях».

Дальновидная стратегия Рузвельта сыграла решающую роль в том, что США вышли из Второй мировой войны окрепшим во всех смыслах слова государством с наиболее мощным в мире промышленным потенциалом, армией и флотом, первой страной в мире, обладавшей ядерным оружием.

Франклин Делано Рузвельт был гениальным управленцем, попавшим на капитанский мостик в один из самых ответственных моментов, когда определялись судьбы человечества, и оказавшимся на месте. Повседневная управленческая деятельность для него — это не обязанность, не труд, а наиболее естественный и комфортный способ существования.

Близко знавшая его и долго проработавшая с ним Ф. Перкинс писала, что ему «совершенно очевидно нравилось быть президентом. Это занятие занимало все его время, всю его энергию и таланты. Трудно было найти кого-либо, кто был бы так же счастлив, работая на всю катушку».

Рузвельт, как никто другой, знал, что такое власть, которая дает реальную возможность управлять, реальную возможность принимать решения. Он понимал самую суть власти, которая существует далеко не только для того, чтобы тешить собственное самолюбие. Власть — это прежде всего возможность управлять значительными ресурсами — материальными, управленческими, людскими, умело используя которые можно добиваться самых значительных целей.

А для великого управленца — это прежде всего возможность реализовать великие замыслы, значимые для судеб миллионов, всего человечества,

цели, которые не удавалось еще никому достигнуть. Умение эффективно распорядиться властью — главное умение настоящего управленца. Власть для него — это и понимание великой ответственности перед теми, судьбы которых во многом зависят от того, насколько верным и эффективным окажется принятое и реализованное им решение.

Достижение значительной цели (а то, что она оказалась великой, становится понятно, как правило, намного позже) дает непередаваемое ощущение покорения вершины впервые.

И еще одно очень важное замечание. Великая власть дается, как правило, управленцу теми, кем он управляет, и должна быть использована во благо, а не во зло. В XX в., как ни в каком другом, столкнулись великое добро и великое зло. Их противостояние никогда ранее не было столь значимым, потому что никогда ранее человечество не обладало такими колоссальными техническими возможностями.

XX в. стал ареной военного противостояния самых мощных за всю историю человечества сил. С одной стороны, это страны «оси» — фашистская Германия, Италия и Япония, а с другой — остальной мир. Страны «оси», и прежде всего фашистская Германия, обладали в тот момент самой мощной военной машиной, которой не могла успешно противостоять ни одна другая армия мира.

Страны «оси» и их лидеры поставили перед собой цель перекроить мир в соответствии с собственными интересами и пониманием справедливого мироустройства. Во главе должны, по их мнению, находиться представители высшей арийской расы (прежде всего немцы). Удел остальных народов — либо быть в рабском подчинении у арийцев, либо подлежать уничтожению. 10 % населения «оси» должно было диктовать свою волю остальным 90 %.

Мировое сообщество оказалось не готовым к отпору режимам, в основе идеологии которых ненависть к человеку, ко всем остальным, кто не такой, как ты. Мировые лидеры тогдашнего мира, а это прежде всего Англия и Франция (Советский Союз в то время проводил собственную политику), не сумели понять вовремя всю серьезность нависшей над человечеством угрозы и выработать единую стратегию сопротивления агрессии. Это был случай, когда обладавшие властью не чувствовали ответственности за обладание ею.

Ведущие страны Запада — Англия и Франция проявили растерянность и беспомощность перед лицом опасности. В такой тяжелой ситуации можно было выстоять, лишь объединив усилия и ресурсы. Но избрана была другая стратегия — «своя рубашка ближе к телу». Лучше отку-

питься, пусть даже ценой жизни более слабого, но себя сохранить в неприкосновенности.

Сначала последовало Мюнхенское соглашение 1938 г. Англии, Франции, Германии и Италии, в результате которого фашистам была сдана Чехословакия, оккупированная гитлеровцами в апреле 1939 г. Затем в сентябре 1939 г. в течение 11 дней последовал захват Польши, которую ее союзники Англия и Франция оставили без помощи. В апреле 1940 г. капитулировали Дания и Норвегия. В течение 4 дней мая 1940 г. пала Голландия и значительная часть Бельгии.

Если агрессор не чувствует сопротивления, его аппетиты растут вместе с его успехом. Следующей была поставлена на колени Франция, оставшаяся без поддержки англичан и капитулировавшая в июне 1940 г. Англия вынуждена была уйти в глухую оборону.

Начало Второй мировой войны и фашистской агрессии стало для США, и в первую очередь для их президента, временем поиска и довольно частой корректировки стратегии в зависимости от изменения хода войны и соотношения противостоящих друг другу сил на континенте, который с появлением новых технических возможностей становился все ближе к не такой уж, как оказалось, далекой Америке.

Первоначальная расстановка сил была такова, что ведущие западные страны не принимали всерьез США и их лидера. Первые предложения Рузвельта о мирных переговорах и посредничестве остались незамеченными Англией и Францией. Когда Германия захватила Чехословакию, Рузвельт дал однозначно понять, на чьей стороне его страна. В ответ Гитлер в характерной для него манере заметил, что у еврея Рузвельта жена абсолютно негроидного типа.

Когда Рузвельт обратился с просьбой к германскому фюреру не вторгаться в малые страны, итальянский диктатор Муссолини высказался о влиянии паралича на центральную нервную систему. А Гитлер в рейхстаге под одобрительный хохот депутатов, с высокомерным чувством собственного превосходства заявил в адрес американского президента: «Я полностью осознаю огромность вашей нации, колоссальное богатство вашей страны, позволяющее вам чувствовать ответственность за историю всего мира... Я, сэр, нахожусь в значительно меньшей и более скромной сфере».

В США к началу военных действий преобладали изоляционистские настроения. Существовавшие в стране законы о нейтралитете запрещали поставку оружия даже явным жертвам агрессии. Рузвельту пришлось предпринять значительные усилия для того, чтобы убедить американский

народ и конгресс США в необходимости внесения корректив в законодательство, учитывающих складывавшиеся в мире реалии.

Другое стратегически важное направление, где следовало менять положение дел, было вооружение американской армии и промышленное производство вооружения. К началу войны США имели всего около 5000 устаревших самолетов, в распоряжении начальника штаба США генерала Маршалла было 227 тыс. солдат с оружием образца Первой мировой войны. Промышленность США была не готова в достаточных количествах производить современное вооружение.

Ценой гигантских усилий страны, и прежде всего ее президента, США, занимавшие в 1940 г. 18-е место в мире по производству вооружения, уже в 1942 г. выпустили военной техники больше, чем весь остальной мир. В период между 1940 г. и 1945 г. было произведено 300 тыс. самолетов, 100 тыс. танков, 100 кораблей и т. д. Не говоря уже о том, что в США была изготовлена первая в мире атомная бомба.

Производимое США первоклассное вооружение стало в тот период самым важным стратегическим ресурсом, который заставил изменить отношение к стране. Уже после начала Второй мировой войны и по мере нарастания военного успеха гитлеровской Германии изменилось отношение к США мировых лидеров Англии и Франции. Теперь они обращались к Рузвельту как с неоднократными просьбами о вступлении в войну, так и с просьбами о поставках вооружения, выделяя на него значительные финансовые средства и становясь должниками США.

Благодаря дальновидной политике президента еще до начала Второй мировой войны были установлены более тесные и дружественные отношения с Советским Союзом. В начале Второй мировой войны США объявили о своем нейтралитете. Тем не менее 8 сентября 1939 г. в стране было объявлено ограниченное чрезвычайное положение. В речи, обращенной к народу, Рузвельт провозгласил начало «необъявленной войны в Атлантическом океане». Под влиянием разворачивающихся событий, которые приобретали угрожающий характер, были пересмотрены основные положения Акта о нейтралитете. Окончательно во Вторую мировую войну США вступили 8 декабря 1941 г. после налета японской авиации на Перл-Харбор, в результате которого флоту США был нанесен значительный ущерб.

Была создана антигитлеровская коалиция США, Англии и Советского Союза.

События Второй мировой войны, формирование и последующая неоднократная корректировка стратегии, приведшая в конечном счете США к завоеванию гораздо более весомых позиций, чем те, которыми они

обладали до начала войны, показывают профессиональное владение Рузвельтом методами стратегического управления и умение, используя их, добиваться впечатляющего успеха.

Особенно отчетливо в этот период проявилось умение Рузвельта создавать и эффективно управлять стратегическими ресурсами, которые определяют решающее соотношение сил и позволяют добиваться реализации поставленных стратегических целей. А такими целями для Рузвельта во Второй мировой войне были прежде всего необходимость отстоять страну в борьбе с фашистским агрессором и увеличить ее мощь и значимость в мировом сообществе, повысить благосостояние народа Америки.

Важным критерием для оценки действительно великого управленца является его поведение и принимаемые им управленческие решения в наиболее острые, переломные моменты развития ситуаций, определяющих возможность достижения его стратегических целей. В таких критических для управленца ситуациях проявляются и его умение рисковать, и умение брать на себя ответственность в самые трудные моменты.

Армии ведущих стран Европы были разгромлены немецкой военной машиной. Одна из самых мощных стран западного мира — Франция находилась на грани капитуляции, а Англия ожидала скорой высадки немецких войск на Британские острова.

Надежды американцев на то, что армии стран Европы окажут странам «оси», и в первую очередь гитлеровской Германии, серьезное сопротивление и тем самым дадут возможность США перевооружиться и создать армию, способную оказать достойное сопротивление фашистам, не оправдались.

Рузвельт понимал, что разделявший Европу и США Атлантический океан при современных технических возможностях уже не сможет спасти от военных действий на территории Соединенных Штатов. Тем более что серьезную угрозу для безопасности страны представляла также Япония, которая вела в тот момент военные действия против континентального Китая.

В этот тяжелый период, когда над США стали сгущаться тучи и из Европы поступали все более тревожные сообщения, Рузвельт выступил с радиообращением к стране. Перед выступлением он просмотрел поступающие безрадостные сообщения. «Все идет очень плохо», — характеризовал он общее положение дел. Но по мере приближения момента выступления к президенту возвращалось то особое состояние, когда он как бы приподнимался над событиями, давая им оценку с высоты своего видения ситуации. Ему удалось увидеть стратегическую перспективу.

В своей речи он непосредственно обращался к каждому американцу. Он говорил, что правительство не собирается отказываться от социальных завоеваний, которых с таким трудом удалось добиться в последние годы. Что в самое короткое время будет создана необходимая система обороны. «Фашизм может иметь определенные успехи вначале... но затем вперед неизбежно выйдут другие факторы. Демократия неизбежно лучше мобилизует резервуар энергии масс, и это обеспечит ей конечный успех».

Впрочем, по нашему мнению, достигнуть этого оказалось возможным не столько за счет преимуществ демократии, сколько благодаря умению управлять и реальному соотношению сил и развитию событий. Ведь решающее влияние на исход Второй мировой оказали боевые действия Советского Союза, который не относился США к числу демократических стран, и героизм его народа.

Главное состоит в том, что в критический для страны момент Рузвельт сумел наметить стратегию борьбы со смертельно опасным врагом и выразил уверенность в окончательном поражении фашизма.

В начале 1941 г. ситуация на фронтах Второй мировой войны еще более осложнилась. Стало понятно, что если не будет оказана своевременная помощь Англии и другим противостоящим фашизму силам, то положение и для США, и для остальных стран мира может стать еще более безнадежным. И в то же время было ясно, что единственной страной, не считая Советского Союза, обладающей необходимым промышленным и военным потенциалом, являются Соединенные Штаты.

Поэтому остро встала проблема оказания помощи союзникам США по формируемой антигитлеровской коалиции. Осознав всю серьезность сложившегося положения и понимая, что альтернативы американской помощи воюющим с гитлеровской Германией нет, Рузвельт принял решение о предоставлении им безвозмездной помощи.

11 марта 1941 г. по инициативе президента сенат проголосовал за законопроект о лендлизе, по которому Англия получила от США безвозмездную помощь на 30 млрд долл., а СССР — на 10 млрд долл.

Однако помимо всего прочего, предоставляя безвозмездную помощь оказавшейся в практически безвыходном положении Англии, Рузвельт тем самым обеспечивал выход США на лидирующие позиции в Западном мире. Ведущей державой мира становились США, а в дальнейшем, по мере того, как антигитлеровская коалиция набирала силу, лидерство США становилось более явным и ощутимым.

Пришедшему к власти в Англии Черчиллю ничего не оставалось, как с благодарностью принять и безвозмездную помощь США, и их лидерство.

Ожидая помощи, Черчилль писал Рузвельту: «Не сомневайтесь в нас... Дайте нам инструмент, и мы проделаем работу».

Англия могла в любой момент пасть под ударами фашистской армии. Но в этот момент, казалось, сама судьба пришла на помощь и Англии, и США. Гитлер развязывает войну против СССР, направив на него основную военную мощь фашистской военной машины. Рузвельт потому и выжидал, не предпринимая никаких активных действий против Германии, что обладал информацией о предстоящем вторжении фашистских войск на территорию СССР. Этой информацией он поделился со Сталиным. Однако соответствующей реакции со стороны советского руководства не последовало.

Вначале Рузвельт предполагал, что СССР сможет продержаться не более двух месяцев. Потом появилась надежда, что стойкость советского народа и его армии позволят Советскому Союзу продержаться дольше, хотя бы 6 месяцев.

Однако военное счастье начало склоняться в сторону антигитлеровской коалиции. Страны, входившие в нее, оказались способными в тяжелых условиях войны развернуть мощную военную промышленность. Они обеспечили свои армии современным вооружением, превосходящим немецкое.

Неожиданный для всего мира героизм советского народа, позволил, начиная с победы под Сталинградом, переломить ход войны.

Рузвельт, понимая, что Гитлер получил в России жестокий отпор и что разгром фашистской Германии все более реален, начал маневрировать, выжидать, оттягивая реальное вступление США в войну на европейском театре военных действий. Начало войне США с Японией, как уже говорилось, положил Перл-Харбор.

Избранная Рузвельтом стратегия позволила США свести потери в войне против гитлеровской Германии до минимума за счет того, что основные тяготы противостояния фашистской армии взял на себя Советский Союз. Второй фронт был открыт только в 1944 г., когда исход войны был уже практически предрешен.

Но к дележу пирога, который должен был состояться после падения фашистской Германии, и США, и Англия успели. В результате Второй мировой войны расстановка сил на мировой арене резко изменилась. Наиболее усилившимися из войны вышли США, располагавшие к этому моменту самой мощной военной промышленностью и мощными армией и флотом. Кроме того, к концу войны они стали обладателями самого разрушительного за всю мировую историю оружия — атомного. Атомные бомбы,

сброшенные на Хиросиму и Нагасаки, стали наглядным подтверждением новых военных возможностей США, которым в тот момент никто не мог противопоставить оружие, равное по силе разрушительного воздействия.

И только Советский Союз смог уже в 1946 г. тоже получить технологию изготовления атомного оружия, а в 1949 г. произвести его испытание.

Это надолго обеспечило военный паритет и лидерство двух ведущих держав мира, в результате которого послевоенный мир разбился на два лагеря — капиталистический, возглавляемый США, и социалистический, во главе с СССР.

Заложенный Рузвельтом промышленный и военный потенциал США позволил им стать ведущей страной Западного мира, а в последнем десятилетии XX в. — единоличным лидером и самой мощной мировой державой. В этом значительный вклад Франклина Делано Рузвельта.

Именно ему удалось заложить основы благоприятного для США послевоенного устройства мира. В частности, в значительной степени именно благодаря его усилиям была создана Организация Объединенных Наций в том виде, в каком она существует практически и сегодня.

А самое главное — антигитлеровской коалиции общими усилиями удалось спасти мир от коричневой чумы, от самой большой угрозы цивилизации за всю историю человечества. Если бы не вклад, который внесла каждая из стран коалиции, судьбы человечества могли бы сложиться иначе. При другом исходе войны сегодня миром могли бы владеть арийцы немецкого происхождения, низведя другие народы до положения рабов.

Значительный вклад США в победу над фашистской Германией обеспечила именно блестящая управленческая деятельность Франклина Делано Рузвельта, который с полным основанием может быть отнесен к наиболее значительным управленцам мира. Профессиональное мастерство управленца, сумевшего верно понять и уловить основные закономерности и тенденции развития своей страны и мира в целом, многократно усилило его управленческие возможности.

Завершая анализ деятельности Франклина Делано Рузвельта как управленца, мы должны отметить важную особенность его личности: он любил людей, всегда был открыт для них и стремился обеспечить процветание своих сограждан.

Рональд Рейган



Рональд Рейган — сороковой президент Соединенных Штатов Америки, ставший самым популярным президентом крупнейшей мировой державы во второй половине XX в., сыграл заметную роль в мировой истории. Ее еще предстоит по достоинству оценить будущим поколениям.

Так уж получилось, что на время его «дежурства», как он иногда в шутку называл свое президентство, стране, во многом благодаря его стараниям, удалось добиться перелома в противостоянии двух сверхдержав, возглавлявших две разные системы — капиталистическую и социалистическую, два кардинально различных подхода к принципам организации жизни и деятельности человечества. Через три года после его «дежурства» США стали единственным мировым лидером.

Надолго ли страна сумеет сохранить единоличное лидерство, для достижения которого так много сделал Рональд Рейган? Это во многом зависит от пришедших ему на смену и их политической дальновидности. Ведь удержать мировое лидерство труднее, чем завоевать его.

Безусловно, в том, что удалось Рональду Рейгану, немалая роль принадлежит случаю, везению, благоприятному стечению обстоятельств. Но, как говорится, везет сильному.

Каким же он был — сороковой президент США? Чем он отличался от своих предшественников? Нас прежде всего интересует, обогатил ли он и чем именно управленческую практику.

Он единственный в истории страны, да и, пожалуй, в мировой истории профессиональный актер, ставший президентом. На первый взгляд, это кажется несовместимым и невозможным. Но только на первый взгляд. В мире, где сегодня значительное место принадлежит политическому пиару, умению подать себя и целенаправленно воздействовать на миллионы тех, кто обладает реальным правом выбора главы государства, актерское мастерство и умение завоевывать аудиторию вовсе не является лишним.

А что касается управленческого мастерства, то от первого руководителя страны требуется не столько конкретное знание экономики или сугубо профессиональных тайн внешнеполитической дипломатии, сколько умение управлять. Этим умением обладают независимо от конкретной

области деятельности. Нередко определяющим становится прирожденный талант управленца. Он может проявиться везде, где люди объединены в организацию и определяется лидер, способный обеспечить достижение стоящих перед ней целей.

Особого внимания заслуживает стиль управления Рональда Рейгана. Если подавляющее большинство президентов пыталось, прежде всего, с различной степенью глубины вникнуть в детали проблем, по которым должно приниматься решение, то Рональд Рейган смело делегировал это право другим. Более того, его «щедрость» в делегировании права участия в подготовке, а нередко и в принятии решений государственной важности привлекала к нему людей деятельных, способных, стремящихся себя реализовать в таком общественно значимом деле, как государственное управление. Умение организовать работу «на себя» стало одним из главных его управленческих умений. В сочетании с врожденным чутьем и интуицией управленца, особенно при решении вопросов стратегической важности, это умение стало ключом, открывшим ему путь к успеху.

Рональд Рейган родился 6 февраля 1911 г. в небольшом городке Тампико, штат Иллинойс, насчитывавшем около тысячи жителей. Отец, живой и общительный, страдал «ирландской болезнью», т. е. склонностью к выпивке. Его мать, Нелли Рейган — работящая, религиозная, исполненная милосердия и любви к ближнему. Она оказала большое влияние на формирование взглядов своего любимца. Жизнь семьи была нелегкой, о чем впоследствии любил вспоминать Рональд Рейган. Миллионером и одним из ведущих политических деятелей XX в. он сумел стать самостоятельно. Но тем не менее юношеские годы он называл «счастливейшими» в своей жизни.

Будущий президент США обладал врожденным оптимизмом, сыгравшим немаловажную роль в его судьбе. Впоследствии Рейган любил рассказывать притчу о двух сыновьях, пессимисте и оптимисте. Каждого из них по отдельности родители заперли в темной комнате. Сына-пессимиста — в комнате, полной всяких соблазнительных игрушек, а сына-оптимиста — в комнате, заваленной конским навозом. Когда через некоторое время комнаты открыли, в одной из них плакал пессимист, так и не дотронувшийся до игрушек из боязни их сломать, а в другой — энергично сгребал навоз в кучу оптимист. На недоуменный вопрос родителей, что он делает, тот жизнерадостно ответил: «Тут так много навоза, что где-то здесь должна быть и лошадка».

Именно уверенность в будущем, умение в любой сложной ситуации найти выигрышный ход, а в трудных ситуациях — не пасть духом позволи-

ли ему подняться из низов американского общества до самой престижной должности — президента. А став президентом, добиться, чтобы большинство американцев могло сказать, что жизнь стала лучше. Вместо полученной им разочарованной страны он передал пришедшему ему на смену Джорджу Бушу-старшему страну, уверенно смотрящую в будущее, уверенную в своем превосходстве.

Несмотря на достаточно сильную близорукость, он рос физически крепким, спортивным. Именно это впоследствии помогло ему сделать первый шаг в самостоятельную жизнь.

От первого шага во многом зависит будущее. Ронни вполне мог повторить жизненный путь своего отца. Не зря популярна поговорка: «Яблоко от яблони недалеко падает». Но определяющим фактором становится идея, возникающая у того, кто формирует свой жизненный путь. У Рейгана такой идеей стало стремление работать комментатором или диктором на радиостанции. Но одной или нескольких идей, какими блестящими они бы ни были, недостаточно. Необходима вера, что свою «лошадку» можно отыскать даже в навозной куче, и настойчивость, чтобы ее действительно отыскать. А этого ему было не занимать.

И еще одной чертой характера, необходимой для достижения большого успеха, он обладал — не останавливаться на достигнутом. После того как один барьер взят, надо уметь увидеть следующий — более масштабный, поначалу кажущийся недостижимым. Стимулом для выхода на новые рубежи, постановки целей «на вырост» многие считают честолюбие. При этом поставленная цель должна быть не только масштабнее предыдущей. Необходимо располагать соответствующими ресурсами и потенциалом для ее достижения.

Вглядимся внимательнее в цепочку целей, определивших жизненный путь Рональда Рейгана, которые он последовательно ставил и достигал:

- спортивный комментатор;
- актер Голливуда;
- президент правления Гильдии киноактеров;
- ведущий телепрограммы корпорации «Дженерал электрик»;
- губернатор Калифорнии;
- Президент США (1980–1984);
- Президент США (1985–1988).

Для того чтобы добиться первой из поставленных целей — стать спортивным комментатором, Рональду Рейгану потребовалось долгих 7 лет, в течение которых ему пришлось работать спасателем на общественном

пляже в Чикаго. Ни одну из радиостанций города не заинтересовал молодой претендент, не имевший опыта работы.

Буквально чудом ему удается получить должность спортивного радиокomentатора на одной из радиостанций Давенпорта — небольшого городка штата Айова. Он начал получать приличное по тем временам жалование. Молодого радиокomentатора заметили и уже через три месяца пригласили на работу в одну из радиостанций города Де-Мойн. А поскольку свое дело он делал увлеченно, то постепенно превратился в своего рода местную знаменитость. Уровень его материального достатка вырос. Он приобрел дорогостоящий автомобиль, помогал родителям и брату.

Казалось бы — живи и радуйся. Но его уже поманила новая вершина — Голливуд. Безусловно, «актер Голливуда» (или как его тогда называли, «фабрика грез») — звучало заманчивее и весомее, чем «радиокomentатор провинциальной радиостанции». Другой уровень известности, другой уровень материального достатка. «Сценой» Голливуда была вся страна, а не один из множества провинциальных городков Америки.

И еще один урок он усвоил: связывать свое будущее стоит с теми, кто располагает реальными возможностями и властью. Этот принцип не однажды поможет ему в восхождении на вершины политической жизни.

Распространено мнение, что Рональд Рейган не являлся звездой Голливуда первой величины. Возможно. Но среди явно проходных ролей ему удалось сыграть и роли, привлечшие к нему внимание продюсеров и зрителей. Да, он преимущественно снимался в фильмах категории «Б», а не «А», на высшую кинематографическую награду «Оскар» его не выдвигали. В то время как многие казавшиеся перспективными молодые звезды быстро возносились на кинематографический Олимп, но и так же быстро исчезали, Рональд Рейган пришел надолго. С ним легко было работать, он не капризничал, не требовал обязательного участия в фильмах категории «А», хотя и стремился к этому. Продюсеры именно поэтому нередко свой выбор останавливали на нем.

Роль, сыгранная 28-летним Рейганом в фильме «Кнут Рокни из Всеамериканской сборной», заставила говорить о нем, как об одном из наиболее перспективных молодых актеров Голливуда к началу 1940-х годов. Чтобы убедить продюсера дать ему эту роль, Ронни пришлось съездить домой и привезти свои юношеские фотографии в футбольной форме.

А роль, сыгранная им в фильме «Кингз-Роу» принесла очень выгодный семилетний контракт со студией, гарантировавший миллион долларов дохода. Это также говорит об определенном жизненном успехе молодого актера. Особенно если иметь в виду, что актерская деятельность в конечном

итоге не стала делом всей его жизни, а лишь промежуточным этапом на пути к активной политической деятельности.

Но, пожалуй, гораздо более важным был тот багаж человеческого общения и умения воздействовать на зрителя, а впоследствии на избирателя, который извлек Рональд Рейган из своего актерского опыта. Это, прежде всего, мастерство, с которым он «надевал на себя образ». Один из коллег, помогавших ему в борьбе за Белый дом, впоследствии скажет: «Он верит этому. Поэтому и они верят этому». Он обладал обаянием и умением воздействовать на окружающих. Даже те, кто был настроен критически, не отказывали ему в умении «выглядеть решительным» и «выражать сочувствие». Это очень важно для политика.

В дальнейшую его судьбу вмешалась война. И хотя армейская служба Рональда Рейгана протекала всего в нескольких милях от Голливуда, что объяснялось не в последнюю очередь его сильной близорукостью, она существенно повлияла на его дальнейшую актерскую карьеру.

Местом его службы стало «Первое кинематографическое подразделение армейского военно-воздушного корпуса», пришлось работать «на войну». Помимо чисто учебных фильмов снимались и фильмы пропагандистского характера, сыгравшие немалую роль в том, что в военно-воздушные силы США добровольно вступило полмиллиона молодых американцев.

Но, что для нас особенно важно, в его функции входило также участие в распространении военных займов, сбор финансовых средств, выполнение обязанностей офицера по кадрам. Рейган принимал участие и в проводах солдат на передовую, где ему очень пригодился врожденный талант рассказчика. В данном случае приходилось рассказывать истории на военную тему. Как сказал один из знавших его в то время американский журналист Г. Уилс, «по своему темпераменту Рейган лучше всего подходил для целей военных вымыслов, вдохновляющих на подвиги».

Вернувшись после войны в Голливуд, Рональд Рейган почувствовал, что ситуация изменилась. Как он сам говорил позднее, у Америки «появились новые герои». Утрачен был контакт с новым молодым поколением американских кинозрителей. Появляется острое чувство неудовлетворенности, понимание того, что слава киноактера преходяща.

Он осознает, что наступил момент новой цели. Интересно его более позднее высказывание об этом периоде: «В моем мозгу выкристаллизовалось убеждение. Мне следует использовать имеющиеся в моем распоряжении средства: мои мысли, мои ораторские способности, мою репутацию как актера. Мне следует попытаться осуществить духовное возрождение мира, которое вопреки моим ожиданиям не произошло автоматически».

Важную роль в формировании профессионального управленческого мастерства будущего президента США сыграла его деятельность в качестве члена, а затем президента Гильдии киноактеров. Это был профессиональный союз, в который буквально уговорила его вступить в 1937 г. актриса Хелен Бродерик. Однако тот факт, что в работе правления профсоюза принимали участие звезды первой величины Голливуда, изменило отношение к нему со стороны Рональда Рейгана. Он был принят в их элитарную среду, а в 1941 г. стал членом правления Гильдии. После окончания войны он восстанавливает свой статус члена правления и без промедления включается в борьбу, разгоревшуюся между владельцами киностудий и профсоюзными лидерами.

Напомним, что к этому моменту эпоха Франклина Делано Рузвельта сменилась эпохой Трумэна и начавшейся в США «охотой на ведьм». Если при Рузвельте между США и СССР установились отношения союзников в самой кровопролитной и жестокой за всю историю человечества мировой войне, то со смертью Рузвельта внешнеполитический курс США изменился на 180 градусов. Теперь СССР расценивался как «империя зла» и враг номер один, тем более что военного превосходства не было ни у одной сторон.

Поскольку в СССР открыто признавалась идея мировой революции, США видели в этом непосредственную угрозу для собственной безопасности. А в военной мощи СССР, принявшего на себя основной удар гитлеровского фашизма и сумевшего переломить ход военных действий, сомневаться не приходилось.

Мы сегодня со справедливым негодованием говорим о репрессиях 1930-х годов в СССР, но США второй половины 1940-х и 1950-х использовали похожий арсенал методов. Разве что последствия для попавших в опалу по идеологическим соображениям были несколько менее суровыми. Впрочем, потеря работы или невозможность устроиться на работу, если придерживаешься не тех взглядов, также ничего хорошего не сулили.

По историческим меркам прошло слишком мало времени, чтобы можно было дать объективную оценку происходившему в те годы в США. Возможно, руководители страны оказались более прозорливыми и вовремя сумели разглядеть опасность, исходившую от Советского Союза? Во всяком случае, в Америке 1940–1950-х годов, как впрочем и позднее, антисоветизм и антикоммунизм стали одной из важнейших отправных точек во внешней и внутренней политике страны.

Впрочем, нашей задачей не является оценка идеологической составляющей политической жизни двух сверхдержав второй половины XX в.

Наша задача — анализ управленческой деятельности президента США, сыгравшего, возможно, решающую роль в противостоянии двух стран, завершившемся явно не в пользу СССР.

К моменту возвращения Рональда Рейгана в правление Гильдии киноактеров профсоюз «Международный альянс работников театральной сцены и киномехаников», отстаивавший позиции владельцев киностудий, в духе своего времени обвинил своего основного конкурента — «Конференцию студийных профсоюзов» в том, что ее деятельностью руководят коммунисты. На что «Конференция студийных профсоюзов» ответила забастовкой.

Рейган, не задумываясь, примыкает к тем, кто связан с владельцами киностудий. Он поясняет свою позицию: «План коммунистов в отношении Голливуда был необыкновенно прост. Он заключался в том, чтобы завладеть кинопромышленным бизнесом. И не только с точки зрения приносимой им прибыли... но и с целью создания колоссальной всемирной пропагандистской базы». Вот так.

К этому времени Рейган начал продолжавшееся долгие годы тайное сотрудничество с Федеральным бюро расследований в качестве тайного агента Т-10. По свидетельству того же Г. Уиллса, агент Т-10 был одним из 18 агентов, информировавших о деятельности прокоммунистических сил в Голливуде. Правда, известно об этом станет гораздо позже.

Если ранее он придерживался либеральных взглядов, что вполне соответствовало его происхождению и духу времени, то теперь начинается его переход на правый фланг американской политики, на позиции консервативных сил страны, в чьих руках реальная власть и деньги. И эта позиция становится его главным политическим кредо.

В 1947 г. он избирается президентом Гильдии киноактеров. В этом немаловажную роль играет занятая им публичная позиция скорее либерала, чем консерватора. Свои наметившиеся связи с владельцами киностудий он не афиширует. При его активном участии Гильдия киноактеров становится членом упомянутого выше профсоюза «Международный альянс работников театральной сцены и киномехаников». Рейган много делает для того, чтобы обвиненная в прокоммунистических настроениях «Конференция студийных профсоюзов» прекратила свое существование.

Характеризуя его деятельность в тот момент, критически настроенная по отношению к нему актриса Карен Морли говорила: «Он делал то, что было хорошо для его будущего». И далее: «Он тот, кем ему нужно быть».

Уже начиная с 1946 г. профсоюзная деятельность становится для Рейгана основной. По свидетельству очевидцев «...он прерывал свою профсоюзную

деятельность, чтобы сняться в кино, а не наоборот». Это попросту означало, что основная ставка была сделана на профсоюзную деятельность, и это в корне меняло его образ жизни. Право принимать важные управленческие решения, от которых зависят другие, было ему явно по душе. Чем влиятельнее он становился, тем консервативнее и жестче становилась его позиция и тем неоднозначнее она воспринималась. Вскоре Рейган стал появляться на людях в сопровождении телохранителей, а его дом охраняли полицейские. Это обеспечили предприниматели, заинтересованные в сотрудничестве с ним.

Таким образом, деятельность Рейгана в роли президента Гильдии киноактеров (на эту должность он избирался шесть раз) стала хорошей школой сложного маневрирования при формировании его имиджа общественного и политического деятеля. С одной стороны, это демонстрация либеральных взглядов, ведь многие члены Гильдии придерживались их, а с другой стороны, жесткое, недвусмысленное осуждение прокоммунистической деятельности.

Методы, использованные при «идеологической чистке» в Голливуде, мало чем отличались от использовавшихся в СССР. Согласно Р. Склару: «Период антикоммунистического безумия в жизни Америки был временем, когда бездоказательным обвинениям был предоставлен статус истины... Практиковалась извращенная форма демократии: все обвинения, независимо от того, кто был их источником, признавались одинаково серьезными. Домохозяйка или бакалейщик, просто «никто» могли поставить под угрозу карьеру богатой, блистательной кинозвезды, всего лишь написав письмо».

И мотивы, по которым обвинения поддерживались, хорошо узнаваемы: «Кое-кто из них хотел отомстить за старые обиды... расправиться со старыми врагами, посодействовать своему продвижению или реализации каких-то выгодных им дел. Как правило, их показания были подлыми, злопыхательскими, трусливыми и даже глупыми».

В Голливуде была устроена самая настоящая «охота на ведьм», в результате которой десять режиссеров, драматургов и сценаристов, в том числе с мировым именем, попали в список ненадежных и были приговорены к тюремному заключению. В их числе оказался и Бертольд Брехт, которому пришлось из-за этого покинуть страну. Их фамилии были внесены в «черный список», а это исключало возможность устроиться на работу. Группа видных деятелей американского кино попыталась выступить в защиту «голливудской десятки», но их вынудили отказаться от этой затеи. Перспектива остаться без работы была слишком реальной.

Надо сказать, что Рональд Рейган в какой-то степени выступил в защиту демократических принципов и права на существование любой политической партии, независимо от исповедуемой ею идеологии: «Я надеюсь, что страх перед коммунизмом не явится поводом для компрометации наших демократических принципов». Но в то же время «если доказано, что та или иная организация является агентом иностранной державы или с любой другой точки зрения является незаконной политической партией, а я думаю, что наше правительство способно доказать это, то тогда совсем другое дело».

Однако, несмотря на публичную сдержанность в оценках, позиция Рейгана по отношению к коммунизму была непреклоннее и решительнее, чем позиция многих других членов актерского профсоюза. Он все больше переходил на позиции откровенного антикоммунизма. Даже в предвыборной поездке по стране 1980 г. он утверждал, что за событиями в Голливуде того времени «стояла Москва».

В этот же период Рональд Рейган становится владельцем недвижимости. Он покупает небольшой дом в Лос-Анджелесе и земельный участок в 140 гектаров. Эта выгодная покупка впоследствии превратит его в миллионера. Однако достигнутое не удовлетворяет Рональда Рейгана. Исполнение функций президента Гильдии киноактеров дало ему необходимый опыт общественной деятельности, позволило установить полезные связи, определить собственную позицию. Но он уже начал ощущать «потолок» положения профсоюзного лидера.

Значит, пришло время поставить следующую цель, более соответствующую его новому общественному положению и материальным запросам. И такой целью становится должность ведущего специальной телепрограммы, спонсором которой являлась одна из крупнейших американских корпораций «Дженерал электрик».

Помимо 125 тыс., а позднее — 150 тыс. долл. в год и выхода на многомиллионную аудиторию телезрителей США, перспективной показалась ему возможность работать с персоналом и руководством многочисленных филиалов корпорации, расположенных по всей стране (139 заводов в 38 штатах). Впоследствии Рональд Рейган признает, что так называемый «Театр Дженерал электрик» открыл новые возможности, дверь «в другую часть моего «я», в ту часть, перед которой сейчас предстал выбор нескольких дверей, и некоторые из них ведут в направлениях, о которых я раньше никогда не думал».

Сфера деятельности бывшего радиокomentатора и актера явно расширилась. Более того, он активно шел навстречу новым возможностям,

проникая в суть новых ситуаций и проблем, овладевая новыми технологиями общения и работы с группами людей, принадлежащих различным слоям американского общества.

Деятельность профсоюзного лидера требовала постановки и решения многих задач управленческого характера в такой непростой области, как кинематограф, оказывавший влияние на формирование взглядов среднего американца. Деятельность же фактического руководителя многогранного «Театра «Дженерал электрик», знакомство с крупнейшей корпорацией страны и проблемами, которые перед ней стояли, не могли не сослужить будущему президенту хорошую службу.

За 8 лет работы Рональд Рейган провел перед микрофоном около 40 тыс. часов, выступил перед четвертью миллиона сотрудников «Дженерал электрик», не считая гигантской телеаудитории страны. Он участвовал в формировании внутренней культуры промышленного гиганта. 120 тыс. его выступлений за этот период содержали и общую оценку деятельности корпорации, и информацию о том, что делалось руководством для рабочих и служащих, и о достоинствах системы свободного предпринимательства. В телевизионные выступления включалась реклама производимых «Дженерал электрик» товаров. В то же время стиль его общения с аудиторией не блистал разнообразием сюжетов. Рейган больше стремился довести рассказываемое им до совершенства. Зато он обладал искусством создавать у слушавших впечатление, что они стали первыми слушателями этого сюжета.

Один из коллег, сопровождавших его в деловых поездках, впоследствии так характеризовал его деятельность этого периода: «Существовала определенная процедура, которой мы постоянно следовали. Его сначала знакомили с руководителями завода, затем проводилась короткая встреча с рабочими в столовой или другом аналогичном месте. Вечером мы всегда устраивали банкет с участием какой-либо общественной группы, скажем Торговой палаты, на котором он выступал в качестве основного оратора». Не забывал он говорить и об опасности коммунизма, которая может крыться и «на задворках их собственного дома». Он говорил о длительной войне с коммунизмом, которую нельзя переждать: «Войны кончаются либо победой, либо поражением. Один из крупнейших в мире специалистов по коммунизму сказал, что у нас еще есть 10 лет. Десять лет не для того, чтобы решать, что делать, а для того, чтобы одержать победу или потерпеть поражение, — к 1970 г. весь мир будет либо в рабстве, либо свободным».

Его прогнозы сбылись на 20 лет позже.

В «Театре «Дженерал электрик» проходили обкатку многие из положений, вошедших в будущие предвыборные программы сорокового президента США. Уже на третий год работы в его выступления начали включаться оценки политического характера, отражавшие консервативные взгляды руководства «Дженерал электрик» и деловых кругов Америки в вопросах внешней и внутренней политики государства. Несмотря на то что он номинально числился в рядах демократов и даже примкнул к движению «Демократы за Эйзенхауэра», голосовал Рональд Рейган и в 1952 г., и в 1956 г. за республиканцев.

По рекомендации президента корпорации «Дженерал электрик» Ральфа Кординера политические мотивы, отражавшие точку зрения деловых кругов, в его выступлениях усилились. Впоследствии он говорил: «Я делал все возможное, чтобы подчеркнуть, что проблемы централизации власти в Вашингтоне с последующей утерей свободы действий на местах превратились в проблемы, касающиеся обеих партий. Я подчеркивал опасность такого безграничного расширения постоянной структуры правительства, которая стала бы оказывать влияние на избранных представителей и узурпировала бы их функции выработки политических решений».

Это уже были шаги, предпринятые в новом для него направлении деятельности политика общенационального масштаба. Следующие поставленные и достигнутые им цели хорошо известны — это губернатор одного из крупнейших штатов Америки — Калифорнии и президент страны. Причем президент, самый успешный и популярный во второй половине XX в., во многом обеспечивший победу США в противостоянии двух крупнейших мировых сверхдержав.

Поэтому без преувеличения можно сказать: Рональд Рейган сыграл существенную роль в том, что человечество пошло по пути, по которому оно развивается сегодня.

Стиль управления Рональда Рейгана во многом отличался от управленческого стиля предшествовавших ему президентов. Прежде чем перейти к анализу управленческих технологий, использованных Рональдом Рейганом, мы должны обратить внимание еще на одно важное обстоятельство, сыгравшее значительную роль в его дальнейшей политической судьбе.

Рональд Рейган и на сегодняшний день остается единственным «разведенным» президентом за всю более чем двухсотлетнюю историю страны. Первый его брак с известной голливудской кинозвездой Джейн Уайман нельзя было назвать удачным. Это было, скорее, сосуществование двух творческих личностей, преследовавших собственные цели и во многом живших собственной жизнью. После окончания войны, в отличие от

Рональда Рейгана, популярность Джейн Уайман росла, что не могло не усилить «центробежные» тенденции внутри этой семьи.

Их брак сразу оказался в центре внимания, поскольку оба супруга были заметными фигурами в Голливуде. Но уже в 1946 г. в голливудской прессе стали появляться публикации о неладах в «датском королевстве». Приводились обращенные к мужу слова Джейн Уайман: «Отстань от меня, ты мне надоел. Иди и исправляй мир. Может быть, после того, как ты его исправишь, я заговорю с тобой». Она могла назвать его «ужасно нудным человеком», не способным понять точку зрения, отличную от его собственной. На бракоразводном процессе, на котором Рейган отсутствовал, бывшая супруга заявила: «Между нами не осталось ничего общего, ничего, что могло бы сохранить наш союз».

Понятно, что ничего хорошего в таком развитии событий для Рональда Рейгана не было. Единственный положительный момент состоял в том, что процесс взаимного отчуждения изначально далеких друг другу людей завершился достаточно быстро, открывая возможность начать все «с нуля».

Со вторым браком ему явно повезло. К тому времени 40-летний Рональд Рейган считался одним из лучших женихов Голливуда и привлек внимание 30-летней актрисы Нэнси Дэвис, впоследствии ставшей известной всему миру Нэнси Рейган. С первой встречи и на протяжении всей их совместной жизни Рональда сопровождал обожающий взгляд Нэнси. Они принадлежали друг другу и жили друг для друга. Даже их собственные дети не были допущены в этот мир двоих. Но, самое главное, Нэнси на протяжении всей его непростой, полной удач и весьма ощутимых поражений карьеры политического деятеля была его самым близким и самым преданным, а впоследствии и самым влиятельным, помощником, много сделавшим для достижения поставленных им целей. Более того, она поддерживала его уверенность в достижимости высших вершин политической власти, побуждала стремиться к их достижению.

Рональд Рейган стал первым президентом, профессионально владевшим искусством располагать к себе аудиторию, убеждать ее в справедливости того, что говорил, вызывать доверие у тех, к кому обращался. То есть профессионально владел столь важным в политике искусством пиара. Это его качество в сочетании с консервативными политическими взглядами и ориентацией на тех, кому принадлежит власть, обратили на него внимание правового крыла американского истеблишмента.

Впрочем, на первых порах Рональд Рейган владел лишь одной составляющей пиара: умением должным образом преподнести написанные кем-то тексты. С умением самому готовить выступления у него были проблемы.

Впоследствии он стремился овладеть и этим умением, ведь данными прирожденного рассказчика он обладал. В этом ему помогал опыт, полученный в период, когда он был актером Голливуда, возглавлял Гильдию киноактеров и «Театр «Дженерал электрик». Но и тогда, как уже говорилось, он не баловал слушателей разнообразием рассказов, а стремился довести каждый из них до совершенства.

Тем не менее, пожалуй, самым важным результатом его публичной деятельности стало то, что его заметили консервативно настроенные политики. Один из членов формирующейся команды Рейгана — кинопродюсер Джек Разер так охарактеризовал этот круг его сторонников: «Наша группа состоит из добившихся успеха в жизни людей. Мы все стоим за экономическую стабильность и предпочитаем — хотя это и звучит весьма уныло — тихую семейную жизнь». Их объединяли миллионные состояния и консервативный образ мышления.

Во время многочисленных предвыборных кампаний ему приходилось излагать политические платформы и программы, содержавшие многочисленные и достаточно глубокие экономические выкладки, характеризующие положение в промышленности и экономике и определяющие пути их подъема, перспективы развития международных отношений. А ведь экономистом он не был, как не был ни инженером, ни специалистом по международным отношениям. Причем не только профессионалом, что необходимо для того, чтобы разрабатывать программы или хотя бы со знанием дела рассказывать о них и отвечать на вопросы, задаваемые охочими до сенсаций журналистами, но и просто человеком, который хорошо бы в них разбирался.

Даже став президентом, он допускал грубые промахи в публичных дискуссиях, переговорах, при ответах на вопросы, которые потом приходилось сглаживать. Если в социально-экономических вопросах он несколько поднаторел за время своего губернаторства, то внешнеполитическая деятельность оставалась его «зоной некомпетентности».

Многие не без основания в вопросах конкретной внешней политики считали его неопытным и даже невежественным. Так, во время доклада сотрудника Совета национальной безопасности о положении на советско-иранской границе он поинтересовался: «Советско-иранская граница? А что, разве они соседи?...» Он мог перепутать Индонезию с Индокитаем, Афганистан с Пакистаном, имел, мягко говоря, неточное представление о положении дел во Вьетнаме и т. д. Во время предвыборной кампании некоторые газеты и журналы вели специальные рубрики «Опять он за свое», где приводились допущенные Рейганом искажения и «ляпы».

Необходимые знания и понимание сложных внешнеполитических процессов приходили с опытом практической работы и решений государственной важности, которые приходилось ему принимать, пускай на основании советов и вариантов, подготовленных его помощниками.

Недоброжелатели и конкуренты в борьбе за Белый дом о его стиле управления говорили: «президент является приятным и добронамеренным зрителем в собственном правительстве». В течение первого президентского срока он представлялся менее понимающим во внешней политике, чем его предшественники: «на протяжении без малого четырех лет в Белом доме г-н Рейган никогда не правил страной в истинно президентском смысле слова. Авторитетные источники вновь и вновь подтверждали, что он отличается отрешенностью, неинформированностью и нежеланием заниматься сложными проблемами... Дебаты положили конец иллюзии того, что Рональд Рейган правит страной».

Эти оценки, в чем-то, возможно, справедливые, тем не менее не давали истинной картины. Тогда почему же в памяти миллионов американцев он остался одним из самых популярных президентов США XX в., в одном ряду с Д. Эйзенхауэром, Дж. Кеннеди и Франклином Делано Рузвельтом?

Попробуем разобраться в этом. Если положительные сдвиги в экономике, внешней политике, усиление оборонной мощи страны, признание соотечественников достигаются «отрешенностью, неинформированностью и нежеланием заниматься сложными проблемами», то, пожалуй, эти качества можно признать полезными и даже необходимыми для успешного политического деятеля, стоящего во главе страны.

С нашей точки зрения, все обстояло не совсем так, как об этом говорили недоброжелатели. Так, С. Спенсер, сопоставляя управленческие стили Нэнси Рейган и Рональда Рейгана, говорил: «Она является столь же хорошим инстинктивным деятелем, как и ее муж. Только она лучше разбирается в вопросах тактики, тогда как он превосходит ее в вопросах стратегии». Вот так! Рональд Рейган — «инстинктивный» стратег. А это дорогого стоит. Он — человек, владеющий стратегической ситуацией на интуитивном уровне, настолько чувствующий ее, чтобы принять верное стратегическое решение. Пожалуй, в этом и состоит высшее искусство управленца. Рейган брал на себя ответственность за общее направление, стратегию и «дух» возглавляемой им администрации, принятие же конкретных решений, как и ответственность за них, делегировались другим.

Став президентом США, он сохранил этот стиль управления. Его советник М. Браун говорил: «Рейган не является управляющим картеровского типа, который хочет знать каждую деталь каждого проекта. Он склонен

к тому, чтобы нарисовать общую картину, оставив прорисовку деталей сильным управленцам».

Оценивая управленческое мастерство Рональда Рейгана, его сын — Ронни-младший говорил: «Его инстинкты более развиты с точки зрения всей страны, т. е. на всеобъемлющем уровне». Никто не отрицал его «общего видения» проблем, стоявших перед США. Как писал Рестон, Рейган «продемонстрировал, что мир иллюзий пользуется большей популярностью, чем жестокий мир реальностей». Тем более «мир иллюзий», способный привести страну к реальному успеху.

Должность президента страны — особая. Для того чтобы стать учителем, врачом, инженером, математиком, наконец, менеджером, надо получить определенный набор знаний и умений, соответствующий утвержденным стандартам. К сожалению, набора знаний и умений, которыми должен обладать президент, не существует и, по всей видимости, вряд ли возможен. На роль лидера страны избирается человек, в наибольшей степени способный, по мнению большинства населения, большинства выборщиков или тех, от кого зависит назначение будущего главы государства, решить задачи и проблемы, стоящие перед государством в сложившейся на момент выборов исторической ситуации.

Знать в тонкостях и деталях все вопросы, по которым придется принимать решения, будучи главой государства, вряд ли возможно. Более того, скорее всего это и не нужно! От него требуется другое. Руководитель государства должен обладать стратегическим пониманием, «общим видением» положения страны и путей ее развития. Он должен уметь отделять действительно важное от второстепенного, определять приоритеты, верно распорядиться имеющимися ресурсами, выбирать из предлагаемых вариантов решений действительно ведущее к успеху. В первую очередь он должен знать технологии управления, уметь принимать верные решения и, самое главное, добиваться реализации принятых им решений.

А если учесть, что чем ближе к вершинам власти, тем острее, напряженнее, жестче борьба за обладание властью, тем более высшей властью в стране, то становится понятным, сколь выраженными качествами реального лидера и бойца должен обладать человек, включившийся в борьбу за нее. Умению побеждать в борьбе без правил, требующей наивысшего напряжения ума, интуиции, воли, обладания необходимыми управленческими ресурсами, наконец, благоприятного стечения обстоятельств, а иногда просто везения, научить невозможно.

Более того, законы лидерства таковы, что они требуют умения принимать и реализовывать оригинальные решения как в нестандартных, так

и в стандартных ситуациях. При этом принятие нестандартного решения не является самоцелью, поскольку успех достигается с помощью того решения, которое способно его обеспечить. А им может оказаться и вполне обыденное решение. В то же время принятие лишь шаблонных решений не позволяет добиться лидерства. Одними стандартными решениями достигаются только стандартные результаты.

Деятельность президента нестандартна уже хотя бы в силу той роли, которую ему суждено сыграть в политической жизни страны, и того влияния, которое оказывают принимаемые и реализуемые им решения на ее настоящее и будущее. И путь к достижению вершин политической власти в стране уникален.

Многочисленные «ляпы», допускаявшиеся Рональдом Рейганом и отмечавшиеся его недругами и сторонниками на пути к президентству и во время его президентства, говорили, как правило, о недостаточном владении информацией о той или иной конкретной ситуации, по которой должно быть принято управленческое решение. Но результаты его деятельности говорят о том, что основные решения, принимавшиеся им, были верными.

Вспомним одного из наиболее успешных за всю историю страны президентов США Франклина Делано Рузвельта, говорившего, что был бы счастлив, если бы в 60 % случаев оказывался прав. Свои 60 % правильных решений Рональд Рейган явно обеспечил.

Президенту, стоящему во главе государства, приходится работать с гигантскими массивами информации. Все дело в том, как организовать работу с информацией. Возможны по меньшей мере два пути. Первый из них состоит в том, чтобы самому вникать во все тонкости и детали. Этот подход опасен тем, что может не остаться времени на решение вопросов, действительно стратегически важных. Другой путь состоит в том, чтобы окружить себя профессиональными помощниками, обладающими необходимыми знаниями и умениями, владеющими необходимой информацией. Либо умеющими организовать собственную работу и работу подчиненных им служб так, чтобы информация, необходимая для принятия важных управленческих решений, была получена.

Этого можно добиться, лишь сформировав команду единомышленников, профессиональную и надежную, на которую можно положиться в самых трудных ситуациях. С полным основанием можно сказать, что Рональду Рейгану это удалось.

Однако нельзя утверждать, что на всем пути вверх его сопровождал постоянный состав ближайших помощников и доверенных лиц. Можно лишь сказать, что он постоянно менялся и обновлялся. На языке Нэнси

Рейган, его самого близкого и доверенного помощника, прошедшей с ним весь путь к вершинам политической власти, это называлось «удалить сухостой». Таким образом, опыт Рональда Рейгана показал, что команда не формируется один раз и навсегда. Она должна постоянно находиться в центре внимания лидера. Не выдержавшие испытание временем, трудностями, властью либо поставившие собственные интересы выше интересов команды должны отсеиваться. В то же время нужен приток «свежей крови», новых членов, способных стать полезными для лидера и команды и обеспечить решение стоящих перед ними проблем.

Да и задачи, которые должна была решать команда Рейгана, менялись вместе с его положением в политике. На первых порах самым важным было, чтобы его заметили и поддержали сильные мира сего. Ведь именно на них он делал ставку. Эта задача была решена первым составом команды Рональда Рейгана. К числу членов его команды, сыгравших определяющую роль на этом этапе, можно отнести нефтепромышленника-миллионера Генри Сальватори и состоятельного владельца сети магазинов и контор по продаже автомашин корпорации «Форд мотор» Холмса Таттла.

Рональд Рейган обратил на себя внимание правого крыла республиканской партии, переживавшей далеко не лучшие времена, в самом начале 1960-х годов. Сформировалась группа влиятельных деловых людей, сделавших на него ставку и решивших добиться выдвижения его кандидатуры на пост губернатора Калифорнии — одного из наиболее важных штатов США. Именно ее характеризовал известный кинопродюсер Разер, слова которого мы приводили выше.

В состав первой группы поддержки Рональда Рейгана вошло около двадцати крупных бизнесменов, обладавших достаточным влиянием, чтобы обеспечить реальное продвижение к вершинам политической власти избранного ими политического деятеля. Объясняя, почему ими было принято решение сделать ставку на Рональда Рейгана, Таттл говорил: «Мы верили в систему свободного предпринимательства. Мы считали, что если мы хотим сохранить эту систему, то и надо делать что-то конкретное, а не просто кричать об этом на каждом шагу. Мы собрали людей с общими интересами и решили помочь Рону».

От первого сделанного ему предложения выдвинуть свою кандидатуру на пост губернатора Калифорнии Рональд Рейган отказался. Его отказ все не являлся следствием того, что пост губернатора не был для него привлекательным. Просто к тому времени он уже придерживался усвоенного им на личном опыте принципа: не проявлять энтузиазма при первом получении соблазнительного предложения. А получив предложение,

он не стесняется выдвинуть некоторые условия, в том числе меркантильного характера, поскольку деятельность на посту губернатора может потребовать от него значительных материальных затрат.

Его условия принимаются. После согласия Рональда Рейгана баллотироваться на пост губернатора создается новая общественная организация «Друзья Рональда Рейгана», штаб-квартира которой располагается в служебных помещениях корпорации «Юнион ойл», возглавляемой Рубеллом, также причислившим себя к вновь созданной организации.

Одной из получивших наибольшую известность акций «Друзей Рональда Рейгана» стала организация его выступления в 1964 г. сначала на одном из званых обедов в честь Барри Голдуотера с целью поддержки его кандидатуры в борьбе за Белый дом, а затем и на национальном телевидении. Этот получивший широкую известность «спич» произвел на консерваторов-республиканцев большое впечатление. Сальватори по поводу этого выступления высказался так: «Мы поняли, что Рейган излагает позицию Голдуотера лучше, чем сам Голдуотер».

Успеху этой речи способствовали мастерство и природные данные Рональда Рейгана. В то же время он достаточно недвусмысленно выражал позиции консервативного крыла республиканской партии и непосредственно поддерживающей его группы деловых людей. Он говорил: «Я собираюсь говорить о спорных вещах и я не прошу меня за это простить... Пушки молчат в этой войне, но рушатся границы, в то время как те, кто должен сражаться, предпочитают оставаться нейтральными». Он откровенен в своей антикоммунистической позиции, призывая к борьбе с «наиболее злым врагом, которого когда-либо знало человечество на своем долгом восхождении из топких болот к звездам». Он говорил о выборе не между миром и войной, а между «борьбой и капитуляцией».

Поражение на выборах 1964 г. крайне правого кандидата в президенты Голдуотера поставило правое крыло республиканской партии перед необходимостью сделать ставку на другого человека, способного в перспективе стать рупором консервативных сил в стране. Таким человеком в их глазах все больше становился Рональд Рейган.

В организацию «Друзья Рональда Рейгана» вливаются Уильям Робертс и Стюарт Спенсер — основатели и совладельцы лос-анджелесской компании по ведению рекламы. Они разослали тысячи писем за подписью Рубелла в поддержку Рональда Рейгана, тем самым объявляя о начале его предвыборной кампании в борьбе за пост губернатора Калифорнии.

Понимая, что их кандидату трудно конкурировать в профессионализме с действующим губернатором Э. Брауном, они решают создать Рейгану

образ «гражданина-политика»: «Мы решили не демонстрировать блестящие знания, которых у него не было. Мы пытались действовать, исходя из того, что он не является профессиональным политиком, т. е. исходя из того, что он является гражданином, политиком, простым человеком, баллотирующимся на выборный пост».

Сложившееся положение в штате было таким, что профессионалы-политики потеряли доверие электората. Робертс и Спенсер много сделали для того, чтобы несколько смягчить ультраконсервативную позицию Рональда Рейгана, поскольку понимали, что это может нравиться далеко не всем избирателям. И верно выбранная пиар-позиция для нового кандидата в губернаторы во многом определила исход выборов.

Впоследствии Робертс и Смит надолго станут членами команды Рейгана и сыграют немаловажную роль в его восхождении к вершинам политической власти.

Вошел в состав команды и старший брат Рональда Нил, задачей которого стало создание привлекательного для избирателей образа Рональда Рейгана. Впоследствии он рассказывал о своей роли в избирательных кампаниях журналистам: «Я знал, как продавать его публике. Я продавал его не как моего брата, а как кусок мыла», — подчеркивая тем самым универсальный характер профессиональной пиар-деятельности.

Много сделал для борьбы с «ляпами» Рейгана социопсихолог С. Плог, к которому обратились «Друзья Рональда Рейгана», забившие по этому поводу тревогу: «Если он действительно намерен получить этот пост, то должен приобрести профессиональную подготовку». Плог с коллегами вскоре убедились, что знание Рональда Рейгана о положении дел в родном штате близко к нулю, а используемая им технология подготовки к выступлениям перед общественностью достаточно примитивна, информация, которой он пользовался, часто была неточной и не гарантировала от грубых неточностей и промахов.

Технология его подготовки к выступлениям была в корне изменена. Для него были разработаны специальные формулярные карточки размером 12,5 × 20 см по восьми наиболее актуальным темам. Информация на них постоянно обновлялась. Впоследствии подобная технология использовалась им и при принятии решений на посту губернатора или президента. Для него заготавливались варианты решений, и он должен был указать, какой из предложенных вариантов решений им принимается.

По этим карточкам кандидата в губернаторы постоянно «натаскивали», всюду его сопровождали те, кому было поручено избавить его от «ляпов»: «Мы, т. е. кто-нибудь из нас троих, были с ним непрерывно, на

протяжении всей кампании, за исключением того времени, когда он спал... Мы сопровождали его в туалет перед выходом на сцену, выдавая советы даже в самую последнюю минуту».

Так была решена, хотя и не полностью, проблема «ляпов» Рональда Рейгана. Параллельно решалась и проблема обеспечения достаточного интеллектуального уровня его выступлений, для чего подбирались соответствующие цитаты, ссылки, броские афоризмы. В то же время его помощники следили, чтобы интеллектуальный уровень не выглядел слишком высоким, ведь за него будет голосовать средний американец, для которого он должен быть понятным и своим. Отучали его и от привычки повторять одни и те же заученные ответы, которые он произносил так, как будто делал это впервые. Во время предвыборной кампании такие повторения только портили общее впечатление.

Позиция Рейганом и его командой была выбрана верно. Она позволила не только добиться победы на выборах губернатора Калифорнии. Именно с этой позицией связан и его выход на общенациональную политическую арену. Более того, с ней вынуждены были считаться политики, баллотировавшиеся на пост президента страны. В определенные моменты, особенно во внешней политике, это стало настолько очевидным, что Э. Дрю имел все основания в 1976 г. сказать, что не Картер с Фордом, а «Рональд Рейган дебатирует с Рональдом Рейганом».

Члены команды, обеспечившей победу Рональда Рейгана на выборах, не вошли в состав сформированной им администрации штата. Они в этом не нуждались! Каждый из них имел свой процветающий бизнес. Но тем не менее на руководящих постах оказались либо крупные бизнесмены, либо люди, представлявшие интересы крупного бизнеса. Более 200 ведущих бизнесменов штата получили статус консультантов. Им была поручена разработка социально-экономических и административных реформ.

Однако члены рейгановской команды остались с ним и после того, как он возглавил администрацию штата. Традиции обсуждения в узком кругу доверенных лиц самых острых проблем и проблем стратегического характера сохранились. Именно бывшая рейгановская команда образовала его «кухонный кабинет».

Работал «кухонный кабинет» Рональда Рейгана в весьма комфортабельных условиях. Его члены собирались в доме губернатора. А поскольку традиционно занимавшийся губернатором дом показался им недостаточно комфортабельным, был приобретен и сдан «в аренду» Рейгану за 150 тыс. долл. гораздо более уютный особняк. Ими же он был соответствующим образом меблирован. В таких вопросах «обостренное чувство

порядочности», характерное для многих политических деятелей, Рейганом не проявлялось.

Когда в 1977 г. Рональд Рейган формировал команду для борьбы за Белый дом, она мало чем отличалась по составу от предыдущей. По-прежнему играли активную роль Л. Нофцигер, Э. Миз, П. Ханнафорд, Дж. Сиэрс, М. Дивер и другие. Вливались и новые члены, такие как сенатор от штата Невада П. Лэксолт, ставший впоследствии одним из близких друзей Рейгана.

Позднее Э. Миз и М. Дивер стали членами всемогущей «тройки» Белого дома, по совету которых принимались важнейшие решения, в том числе кадровые.

Как и при организации предвыборной кампании за пост губернатора Калифорнии, на который Рональд Рейган избирался дважды, для борьбы за Белый дом был создан общественный комитет для его поддержки, получивший название «Граждане за республику». В распоряжении Комитета были немалые финансовые средства. Возглавил его опытный Нофцигер.

Когда битва за Белый дом была выиграна, Рональд Рейган и его «кухонный кабинет» приступили к формированию правительства страны. Члены «кухонного кабинета», как и прежде, предпочитали оставаться в тени, но по-прежнему рассчитывали на сохранение своего влияния на президента. Характеризуя отношения между Рейганом и его командой, один из ее основных членов У. Ф. Смит говорил: «Эти отношения сложились очень давно, и Рейган ценит их весьма высоко. Это люди, чье суждение он уважает. И я полагаю, что в Белом доме будет существовать точно такой же «кухонный кабинет», какой был в Сакраменто». Его члены были готовы «всегда быть рядом, чтобы дать совет, ответить на возникшие вопросы и помочь избежать неприятностей».

Характеризуя свои принципы формирования правительства, Рональд Рейган говорил: «Одним из самых важных моих условий было требование их согласия с объявленным мной политическим курсом администрации... мне были нужны вовсе не те люди, которые стремились получить правительственный пост, а те, которых надо было еще убеждать занять этот пост и которым в связи с этим приходилось отказываться от чего-то гораздо более значительного в их жизни и карьере». И далее: «Я хочу людей, которые первыми скажут мне, что их посты абсолютно не нужны».

Был ли достигнут эффект, которого ожидал Рональд Рейган при формировании своего правительства? Многие из назначенных им, тем не менее, не смогли избежать того, что историк Л. Дженкс называл «беззастенчивым смешением государственной деятельности с увеличением личных

состояний». Около 200 крупных чиновников его администрации покинули свои посты, кто с крупным скандалом, кто попросту исчезая с политического горизонта страны. Работал и сформулированный Нэнси Рейган принцип «вырезания сухостоя».

Продолжали пользоваться неограниченным доверием президента Уайнбергер, Кларк и другие калифорнийцы. Среди высокопоставленного, но более отдаленного окружения Рональда Рейгана, особенно в период его второго президентского срока, разгорались «войны», отнюдь не способствовавшие интересам дела.

Многие ключевые позиции в рейгановской администрации были заняты калифорнийцами либо их ставленниками. Как и многие другие политические лидеры, Рональд Рейган отдавал предпочтение тем, кого хорошо знал и в ком был уверен. Кадровые кризисы лихорадили администрацию Рональда Рейгана вплоть до самых последних месяцев его президентства. Чего стоил только один «ирангейт» — скандал, связанный с несанкционированной передачей Ирану современного вооружения, включая ракеты, боеприпасы, запчасти к истребителям, ближайшими сподвижниками Рейгана. И хотя целью было освобождение американских заложников, реакция американского общества была резко отрицательной.

Если с «некалифорнийцами» он расставался легко и практически безболезненно, то с тем, кому доверял, — лишь под давлением обстоятельств либо во избежание крупных скандалов. Л. Кэннон, характеризуя кадровую политику Рейгана, говорил, что ему «нравятся спокойные, уравновешенные, настроенные на коллегиальность люди, способные подчиниться гармоничному целому».

Главное назначение команды при любом лидере — это возможность делегировать полномочия, которыми наделен лидер, тем, кому он доверяет, кто понимает поставленные им задачи и обладает профессионализмом, необходимым для их решения. По степени делегирования полномочий, которыми наделен руководитель, можно судить о стиле его управления.

Как мы уже говорили, есть руководители, которые стремятся все вопросы решать лично, вникая во все детали сложившейся управленческой ситуации, даже подчас независимо от уровня ее важности и сложности. Такие руководители стремятся сосредоточить всю полноту власти в собственных руках. Как уже говорилось, Рональд Рейган готов был властью, которой обладал, делиться с другими. И предоставляемая им возможность принять реальное участие в решении вопросов государственной важности, определяющих зачастую будущее страны, стала для многих действенным стимулом участия в решении проблем, стоящих перед губернатором штата Кали-

форния, а затем президентом страны. Причем не для случайных людей, а действительно одаренных профессиональных и успешных управленцев, давно обеспечивших собственное процветание и решение личных проблем.

Тем самым Рональду Рейгану удалось привлечь к участию в деятельности своей команды, а значит и в управлении государством, управленцев высшего класса. По всей видимости, власть обладает особым магнетизмом, способным притягивать даже пресытившихся собственным успехом. Делегирование властных полномочий представляет собой мощный управленческий ресурс в руках руководителя, способного умело его использовать. Рональда Рейгана с полным основанием можно отнести к числу таких руководителей.

Уже с самого начала пути к вершинам власти он уделял внимание лишь вопросам, которые считал принципиально важными. Особое внимание уделялось вопросам, решение которых могло принести ему потенциальную выгоду. Остальные вопросы и проблемы попросту не удостоивались его личного внимания, их решение полностью отдавалось на откуп сотрудникам его администрации.

Иногда могло сложиться впечатление, что он исполняет свои обязанности главы штата или государства чуть ли не с отвращением. Этой точке зрения способствовало и его особое отношение к исполнению своих обязанностей. Он никогда не перерабатывал! Рабочий день губернатора начинался в 9 утра и заканчивался в 5 вечера. За пределами этого отведенного для руководства жизнью штата времени губернатор жил иной жизнью: посещал приемы, в которых должен был участвовать, смотрел любимые телепередачи. А начинал он свою жизнь вне службы тем, что принимал душ, казались, смывая все, накопившееся за день.

Весь объем рутинной работы доверялся его многочисленным помощникам, его команде. Ему же представлялись для принятия окончательного решения мини-меморандумы, в которых излагалась суть вопроса, рекомендации и предлагаемый вариант решения, Ему оставалось поставить «галочку» против «да» или «нет» либо поставить четыре буквы «ОК. Р. Р.», что означало «О'кей. Рональд Рейган». Руководитель его секретариата Э. Миз в одном из интервью сказал, что видит свою задачу в том, чтобы стол губернатора был «по возможности девственно чист». Тот же стиль Рейган сохранил, став хозяином Белого дома. В отличие от многих других президентов США и своего непосредственного предшественника Джимми Картера, увозившего домой портфель, набитый бумагами, — работу «на дом», Рональд Рейган груз государственных проблем оставлял на своем рабочем столе.

Он не любил разногласий внутри своей команды, а самым ценным считался сотрудник, способный предотвратить потенциальный конфликт. Решение, согласованное всеми членами команды, имело высокую вероятность быть утвержденным. Можно такой стиль управления одобрять, считая, что работник, не способный выделять главное и решать необходимые вопросы в рабочее время, является никудышным. Можно осуждать, приводя не менее весомые аргументы. Мы же лишь еще раз подчеркнем сделанную Рональдом Рейганом ставку на формирование команды профессионалов и делегирование им полномочий по подготовке и принятию управленческих решений.

Вспомним один из основных принципов управления для руководителя, сформулированный Джеком Уэлчем, одним из наиболее известных бизнес-лидеров XX в., который в 1980-х и 1990-х вывел корпорацию «Дженерал электрик» на первое место среди крупнейших корпораций США: «Лучшее руководство — минимум руководства».

Впрочем, известен факт, когда Рейган, будучи губернатором, объявил выходные дни — 12 и 22 февраля — рабочими. Откликнулось всего 2 % служащих. Естественно, что на работу в эти дни вышел и сам губернатор.

В то же время, поднимаясь над текучкой и рутинной, можно лучше понять проблемы действительно стратегической важности, выработать собственное отношение к ним, находить собственное решение. Не следует забывать о том, что его «да» или «нет» становились окончательным вердиктом, который не оспаривался. Понятно, что ответственные решения Рейган принимал не путем подбрасывания монетки, а сопоставляя их с собственным стратегическим видением ситуации.

Безусловно, Рональд Рейган не контролировал каждый шаг членов своей команды. Главным для него было мобилизовать их управленческие и профессиональные возможности, организовать процесс выработки и принятия решений, ведущих к достижению поставленных целей. Преданность интересам дела и личная лояльность были одними из первых факторов, по которым его команда формировалась.

В то же время даже противники отмечали его быструю реакцию в самых неожиданных ситуациях, умение контролировать себя, производя впечатление «глубокой убежденности и искренности». Материал пресс-конференций поступал в СМИ уже отредактированным. За тем, чтобы в печать поступала именно та информация, которая нужна, Рейган и его представители следили достаточно жестко.

В то же время позиция некоторой отстраненности от решения конкретных вопросов не раз помогала ему избегать обвинений, поступавших в адрес его администрации. Виноватым оказывался не он.

Но самое главное состояло в том, что все в конечном итоге оборачивалось в его пользу! Налицо был положительный результат принимавшихся им решений. Штат Калифорния за время его губернаторства не просто выжил, а приобрел значительное влияние на происходившие в стране политические и экономические процессы. Страна за время его президента прибавила и в экономическом развитии, и в степени влияния на жизнь мирового сообщества.

Среди распространенных мнений было и такое, что Рональду Рейгану просто везло. Нам кажется, что это поверхностная оценка. Не может постоянно везти. Есть такая поговорка: «Везет сильному». Случайно подняться с низов общества до вершины политической власти в самой могущественной стране мира вряд ли возможно. По всей видимости, в системе управления Рональда Рейгана преобладали стратегические решения. А они не так видны, как тактические, когда между решением и его результатом промежутки времени не слишком велики.

Так, окончательное решение бороться за Белый дом было принято Рональдом Рейганом в 1976 г., когда главными действующими силами предвыборной гонки были кандидаты в президенты Картер и Форд. Поставленная стратегическая цель была достигнута в 1980 г. В 1976 г. команда Рейгана начала планомерную борьбу за Белый дом, хотя для постороннего взгляда она казалась пассивной возней! Похоже, что умение скрывать до поры до времени истинные намерения, вводить в заблуждение сторонних наблюдателей, присущее многим великим управленцам прошлого, относилось к особенностям его управленческого стиля.

Рональду Рейгану и его команде среди прочих вопросов приходилось задумываться над проблемой возраста. Ведь к моменту будущих президентских выборов ему должно было исполниться 70 лет. До этого США не знали столь пожилых президентов. 9-й президент США Гаррисон, единственный избранный в столь преклонном возрасте, умер через шесть недель после своего избрания от воспаления легких. Случайным образом преодолеть столь серьезное препятствие в предвыборной кампании, как возрастной барьер, а также множество других проблем вряд ли возможно. И Рейган, и поддерживавшая его команда не просто верили в успех задуманного, но и делали все для того, чтобы замысел стал реальностью. Возможным его сделало верное позиционирование в политической борьбе, ставка на политическую и финансовую поддержку тех сил, которые могли ее действительно оказать.

Справедливости ради следует отметить, что существует теория, согласно которой расцвет многих политических (и не только политических)

лидеров начинается после 60 лет, когда у подавляющего большинства других наступает спад жизненной активности. К этому возрасту накапливается колоссальный жизненный опыт, который деятельный ум переплавляет в более глубокое понимание процессов и взаимоотношений в общественной жизни. А активная деятельность мозга и жизненная позиция придают новые силы.

Этому же способствует чувство востребованности и успеха. Ведь хорошо известно, что солдаты победившей армии гораздо менее подвержены болезням, чем солдаты армии побежденной. Известны многочисленные факты, когда успешный лидер, ставший во главе страны в «зрелом возрасте», приводит ее к процветанию. Вспомним китайского лидера Дэн Сяопина, возглавившего страну в 74 года, великого немца Конрада Аденауэра, ставшего канцлером в 73 и ушедшего с политической арены в 87 лет под напором нового поколения немецких политиков, а не по состоянию здоровья. А Черчилль, де Голль, королева Виктория и многие другие, успешно осуществлявшие руководство страной и в преклонном возрасте, только подтверждают справедливость этой теории.

Во время предвыборной кампании 1980 г. Рональд Рейган приводил следующий аргумент: он моложе тех, с кем ему придется иметь дело. Действительно, и советский руководитель Леонид Брежнев, и Дэн Сяопин были старше. Когда Рейган баллотировался на второй срок, ему уже было почти 74. Ему противостоял 46-летний Мондейл. Но он спокойно обсуждал тему возраста, она его не смущала. Он был готов к этому! Когда его открыто спросили о разнице в возрасте претендентов на Белый дом, он со свойственной ему обаятельной улыбкой ответил: «Я не собираюсь эксплуатировать в политических целях юность и неопытность своего соперника». В дальнейшем опросы общественного мнения показали, что упоминания о рейгановском возрасте только раздражали избирателя и воспринимались как удар ниже пояса. Тем не менее возраст президента все-таки сказывался. Он стал хуже слышать, а впоследствии иногда дремал на совещаниях. Но это не повлияло на дееспособность администрации Рейгана. Ведь во многом она определялась дееспособностью его команды. В целом состояние его здоровья не вызывало опасений.

Директор Национального института по проблемам старения Ф. Уильямс заявил в печати: «Компетентность личности с возрастом меняется весьма незначительно. Многие люди, достигшие 80- и 90-летнего возраста, вполне способны быть президентом». А известный американский геронтолог Дж. Спар в преддверии выборов 1984 г. заявил: «В наши дни люди

в возрасте между 65 и 75 годами статистически ближе к молодым, чем к старым».

Вспомним, что органом верховной власти в Спарте, пожалуй, самой успешной стране Древней Греции, была герусия — в которую избирались наиболее достойные, но не моложе 60 лет.

Только в 1977 г. Рональд Рейган 75 раз выступал в различных городах страны, что принесло ему весомые политические и финансовые дивиденды. 270 местных радиостанций транслировали его пятиминутные выступления. При этом объявлять себя официально кандидатом на пост президента он не торопился. Но на самом деле борьба за Белый дом началась, и позиционировать себя надо было так, чтобы наиболее влиятельные силы страны поняли, что на него делать ставку стоит. Он понимал, что один из ключевых вопросов — позиция, которую он займет относительно СССР. А позиция эта была недвусмысленной: империя зла, враг номер один! Он занял жесткую позицию относительно договора с СССР по ограничению стратегических вооружений, обвинив своего основного соперника Джими Картера в «моральном разоружении» и «примиренческом» международном курсе.

Одним из кульминационных моментов предвыборной борьбы за Белый дом 1980 г. стали теледебаты между Рейганом и Картером. Картер понимал, что умение общаться с аудиторией и завоевывать ее популярность у профессионального актера Рейгана выше. В то же время он был введен в заблуждение информацией о сомнениях в успехе теледебатов команды Рейгана. И когда теледебаты все-таки состоялись, хорошо подготовленный и харизматичный Рейган на голову оказался выше своего соперника, нанося уверенные удары по его «болевым» точкам, смягчив при этом, где необходимо, свою жесткую позицию. Ведь она далеко не всеми воспринималась одинаково.

Как мы знаем, Рональд Рейган следил за тем, чтобы его интеллектуальный уровень не казался слишком высоким, поскольку голосовать предстояло среднему американцу. И это ему удалось. Многие американцы даже начали испытывать сомнения в его интеллектуальных возможностях. Но и это он сумел повернуть в свою пользу: «Я недостаточно умен, чтобы лгать вам».

Отражая настроения избирателей, политический обозреватель журнала «Нью рипаблик» Р. Стаут писал: «Страна ищет не великого человека для Белого дома, а приличного, обычного человека, способного держать себя с достоинством». Он даже бравировал тем, что не относится к «яйцеголовым», т. е. к умникам. По всей видимости, быть действительно умным

и слыть им далеко не одно и то же. Умнее тот, кому при примерно равных стартовых условиях удастся достичь поставленных целей.

Он умел играть на публику и добиваться выгодного для него впечатления. Не стала исключением и его инаугурация. По мнению американской прессы, «начиная с открывшего праздничные дни фейерверка и кончая последним танцем, это было самым грандиозным и самым дорогостоящим за всю историю страны мероприятием в честь вступления президента на пост». Его инаугурационную речь отличали уверенность и оптимизм.

Мудрость политического деятеля состоит в том, чтобы действовать в соответствии со складывающейся ситуацией. Известный политический деятель США XIX в. Дж. Кэлхун говорил: «Истинная последовательность, проявляемая благоразумными и мудрыми людьми, заключается в том, чтобы действовать в полном соответствии с обстоятельствами, а вовсе не в том, чтобы всегда делать одно и то же в меняющихся условиях». По сути дела, это совпадает с «золотым правилом» стратегического управления, согласно которому стратегия должна корректироваться в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды.

Необходимо верно определить себя со стратегическим выбором. Меняя тактику, т. е. способ достижения поставленной цели, необходимо сохранять последовательность в достижении стратегической цели. Так, шахматист, чтобы поставить противнику мат, может пожертвовать ему пешку, фигуру, даже ферзя, если такая жертва в конечном счете приведет к выигрышу партии.

В ходе предвыборной кампании Рональда Рейган заявлял, что он остается «тем, кем был всегда, и намерен им и остаться». Несмотря на жесткую позицию относительно СССР и проводимой им политики, он тем не менее считал возможным проявлять гибкость: «Тот факт, что никому из нас не нравится другая система, не может служить основанием для отказа от переговоров».

Администрация Картера оставила Рейгану неблагоприятное наследство. Инфляция выразилась двузначным числом, государственный долг приближался к триллиону долларов, дефицит федерального бюджета достиг рекордной отметки. «Рейганомика», т. е. экономическая политика, проводимая Рейганом и его командой, предполагала сбалансирование федерального бюджета при одновременном повышении расходов на военные нужды и снижении подоходных налогов. Это казалось невозможным.

Рональдом Рейганом и его командой был предложен пакет мер по экономическому возрождению страны, и началась долгая борьба за их реализацию. Л. Кэнон писал: «Когда Рейган находит идею, отвечающую его

целям, его редко заботят детали, препятствующие ее реализации». Очень важная характеристика! Он всегда знал, чего хотел добиться, а вот как добиться поставленной цели — должна была знать команда. Является ли его заслугой или нет то, что такое распределение ролевых функций между ним и командой было успешно реализовано? Для нас важно, что оно действительно было реализовано. Подобранная с его одобрения команда хорошо его дополняла, успешно решая поставленные им задачи, которые нередко предлагались ею в качестве альтернативных вариантов.

Первые два года экономические показатели в стране продолжали падать, и существенно. Дефицит федерального бюджета составлял уже не 74 млрд долл., а 208 млрд долл. Но в то же время в два раза сократилась инфляция. Поражала уверенность президента в конечном успехе, несмотря на продолжавшийся экономический спад. В феврале 1983 г. удалось добиться снижения уровня безработицы, к концу 1984 г. армия безработных сократилась на 4 млн человек, деловая активность по сравнению с 1982 г. увеличилась на 11 %, начал расти валовой национальный продукт. К всеобщему удивлению, оказалось, что «рейганомика» себя оправдывала!

Как следствие наметившегося экономического подъема индекс популярности президента начал расти. Но удавалось не все. Государственный долг страны увеличивался, дефицит внешнеторгового баланса вырос с 26 млрд долл. в 1980 г. до 159 млрд долл. в 1987 г. Сокращались социальные программы, налоговое бремя облегчалось для богатых и утяжелялось для бедных. В результате проводимой им политики богатые становились богаче, а бедные — беднее. Но ставка Рейганом была сделана на людей со средним и высоким достатком, которые не оставались внакладе от его преобразований, поскольку именно им принадлежала ведущая роль в политической жизни страны.

Снижение инфляции и падение уровня безработицы были весомым фактором, понятным каждому, а что такое рост государственного долга, средний американец не ощущал — это звучало достаточно абстрактно.

Став президентом США, Рональд Рейган явно чувствовал себя в своей тарелке. Быть президентом ему нравилось! Его козырными картами были уверенность в собственной правоте, вера в успех проводимой им политики, его интуитивная пронизательность, умение и возможность формировать дееспособную, нацеленную на достижение поставленных целей команду.

Рейган умел концентрировать внимание на том, что считал действительно важным, и ставить задачи, которые должны решаться в первую очередь. Что бы ни говорили о нем досужие языки или те, кто принадлежал

к конкурирующему лагерю, Рональд Рейган четко представлял, чего он хочет добиться, к достижению каких целей стремиться. Он полностью полагался на свою интуицию и, что очень важно для политического деятеля такого масштаба, в своих решениях был независим! Один из видных американских политологов — Л. Гэлб писал, что работавшие с ним признавали в нем «политического тяжеловеса, лидера, чьи инстинкты и интуиция оказывались верными гораздо чаще, чем их собственный анализ».

Основная ставка, особенно во второй срок его президентства, была сделана на рост внешнеполитического могущества страны, на победу в борьбе с «империей зла», как он называл СССР. В речи, произнесенной в марте 1983 г. в Орландо, штат Флорида, он привел в качестве примера молодого отца, заявившего: «Я люблю моих дочерей больше всего на свете. Но я бы предпочел, чтобы мои маленькие дочери умерли сейчас, продолжая верить в Бога, чем увидеть их растущими при коммунизме и оканчивающими свой жизненный путь не верящими в Бога».

Им был объявлен «крестовый поход» добра против зла, т. е. против СССР. Он осуждал тех, кто не понимал всей ответственности момента и хотел бы видеть США «неполноценными с военной и моральной точек зрения». Замораживание вооружений, к которому стремился в переговорах с СССР его предшественник в Белом доме, он называл лишь «иллюзией мира». Стержнем его политики стало достижение мира «с позиции силы». А ключевым фактором, определявшим будущее развитие мира, он считал противостояние между США и СССР. Понятно, что при столь радикальных взглядах отношения между двумя главными странами второй половины XX в. вряд ли могли улучшиться.

Рональд Рейган впервые за многие годы сделал ставку на сильную Америку. Но чтобы добиться успеха в столь сложном деле, как противостояние столь могущественных противников, к тому же обладающих ядерным арсеналом, способным уничтожить мир, требовалась дальновидная далеко идущая стратегия. На международной арене вокруг действий менее гибкого советского руководства создавалась атмосфера нетерпимости. Выдвигались «мирные» инициативы, явно неприемлемые для СССР, иногда в сочетании с оскорбительно звучащими высказываниями в адрес партнера по переговорам. А отказ от сделанных США предложений тогдашнего руководства СССР подтверждал, что выбранная рейгановской администрацией политика достигала цели. Мировым сообществом отказы СССР от «мирных инициатив» воспринимались отрицательно.

На самом деле переговоры оттягивались до более выгодного момента, когда разговаривать можно будет «с позиции силы». К тому же новый

виток гонки вооружений был явно более обременителен для СССР, не обладавшего столь мощной экономикой и финансовыми ресурсами. 23 марта 1983 г. Рональд Рейган выступил с речью, ставшей известной, как речь «о звездных войнах», в которой говорилось, что «империя зла» становится все опаснее. В то же время техническое превосходство способно сделать безопасным для США вступление в войну. При этом для западного мира СССР должен был выглядеть устрашающе.

Ставка была сделана на «стратегическую оборонную инициативу» (СОИ) — создание в космическом пространстве системы противоракетной обороны, нацеленной на уничтожение баллистических ракет противника. Буквально политическим «подарком» для администрации Рейгана стал сбитый советским истребителем в конце августа 1983 г. пассажирский самолет, принадлежавший южнокорейской авиакомпании KAL с 269 пассажирами на борту, среди которых оказалось более 60 американцев. По США и западному миру прокатилась волна антисоветизма. Истинные причины трагедии состояли в том, что авиакомпания KAL давно использовалась спецслужбами для сбора разведанных о советских оборонных объектах, а советская ПВО не располагала информацией о том, что самолет не военного, а гражданского назначения. Хотя в действительности и советская сторона могла сделать гораздо больше для того, чтобы конфликт в небе был разрешен другим, не кровопролитным путем.

Была организована даже кампания в печати США с критикой излишне мягкой позиции, занятой президентом и его командой. На этом фоне администрации Рейгана гораздо легче удалось решить проблему размещения в Западной Европе баллистических ракет «Першинг-2» и крылатых ракет большой дальности.

Общественное мнение было подготовлено к решительным действиям против «империи зла». Рейгана при его радикализме называли «плаксивым болтуном», изображали дамочкой, которая ридикюлем бьет медведя по носу. Демонстрацией «окрепших мышц» западного блока стала высадка 25 октября 1983 г. воздушного десанта морских пехотинцев США на остров Гренада — самую маленькую страну западного полушария с населением всего 100 тыс. человек. Произшедший на Гренаде переворот делал возможным создание на острове советской военной базы. Шестеро руководителей стран Карибского бассейна обратились к правительству США с просьбой предотвратить «вмешательство Кубы».

Эта победа не составляла труда для США. Малочисленные вооруженные силы Гренады не были способны оказать сколько-нибудь значимое сопротивление. Но это была весомая пиар-победа. Ведь удалось «ущемить

хвост вконец распоясавшемуся коммунизму». Популярность Рейгана была на взлете. Настрой общественного мнения характеризовался восторженной оценкой: «Наконец-то в Белом доме появился настоящий мужчина!» «Нью-Йорк пост» писала: «Рейган является первым американским президентом, отвоевавшим для Запада колонию советской империи». Правые преподносили это первое проявление силы в отношении коммунистического лагеря как «самый значительный политический успех за последние десять лет». Конечно, в стране были и другие мнения по поводу произошедшего, но их было меньше.

И еще один важный эффект психологического характера мы должны отметить. В США был преодолен витавший над страной «вьетнамский синдром». Такая реакция общественности сыграла не последнюю роль в предвыборной кампании 1984 г.

Но мы должны отметить еще один очень важный момент, оказавший существенное влияние на будущее развитие событий. Эта успешная демонстрация силы стала плацдармом для новой стратегии администрации Рональда Рейгана во внешнеполитическом курсе. Ведь прямолинейное следование однажды избранному курсу — не всегда путь, ведущий к успеху. В январе 1984 г. на вопрос журнала «Тайм» Рональду Рейгану, продолжает ли он считать СССР империей зла, последовал ответ: «Нет. Я не стал бы больше говорить подобных вещей». Он теперь имел основания для того, чтобы констатировать экономический подъем в стране, повышение оборонной мощи и возросшую поддержку союзников. А значит, настала пора менять внешнеполитическую стратегию.

Он заговорил о целесообразности мирных переговоров: «Перед нами долгая дорога, но мы полны решимости пытаться вновь и вновь. Возможно, нам придется начать с мелких проблем, но мы должны начать». Он признавал существующие различия между системами и то, что сторонами высказывались достаточно резкие мнения о противоположной системе: «но это вовсе не означает, что мы не можем иметь дела друг с другом. Мы не отказываемся разговаривать, когда Советы называют нас империалистическими агрессорами и даже хуже».

Но все равно залогом успеха нового внешнеполитического курса остается сила. Ничего нельзя добиться, «если мы будем слабы». Теперь можно уже говорить и о снижении риска ядерной войны. Это сильный ход в начинающейся предвыборной кампании и в достижении стратегических целей политики Рейгана — завоевания сильных позиций сильной страной.

Безусловно, столь резко изменить внешнеполитический курс страны — очень непростая задача. И если ты лично созрел для принятия принципиально

новой внешнеполитической стратегии, то это вовсе не означает, что для этого созрела общественность страны и силы, на поддержку которых ты опираешься. Администрацией президента говорилось о природной агрессивности СССР, о необходимости крепить оборонную мощь страны. Да, признавалось, что страна двинулась по новому пути, но это движение было на первых порах достаточно робким. Немаловажным фактором стал приход к власти нового политического лидера — Михаила Горбачева. На это событие чутко отреагировала американская сторона.

Выступая перед американскими законодателями 8 ноября 1985 г., Рональд Рейган говорил: «Я намереваюсь довести до их сведения, что мы являемся единственными двумя странами в мире, способными гарантировать предотвращение мировой войны. Все, что мы делаем, делается в интересах нашей национальной безопасности, и мы понимаем, что все, что делает он (Горбачев), делается для его национальной безопасности. Но мы не намерены допустить их превосходства над нами».

После завершения встречи на высшем уровне в Женеве стало понятно, что закладываются основы взаимоотношений нового характера: «Вместо того чтобы дебатировать по поводу прошлого, люди начинают говорить о будущем». После этого не без оснований Л. Гэлб опубликовал статью в «Нью-Йорк таймс мэгэзин» с многоговорящим названием «Рейган — мастер политического компромисса и идеологической безупречности». Л. Гэлб писал: «Президент знает, что делает, знает, когда уступать, а когда бороться».

Благодаря политике администрации Рональда Рейгана последних лет его президентства значительно удалось снизить напряженность в отношениях между США и СССР. Пресса писала, что он «стал архитектором первого в истории договора, действительно ликвидирующего целый класс уже существующих вооружений».

Очень важно в этом плане высказывание самого Рональда Рейгана: «Твердолобые консерваторы полагали, что в случае невозможности добиться всего, что я желаю, мне следует броситься с горы в пропасть с развевающимся знаменем и, горя синим пламенем, падать вниз. Нет, если мне удастся заполучить 70 или 80 % того, что я пытаюсь заполучить, я беру это и продолжаю попытки заполучить в дальнейшем и остальное».

Дальнейшее развитие противостояния и взаимодействия двух самых могущественных стран второй половины XX в. в полной мере показало роль, которая принадлежит Рональду Рейгану в произошедшем и во время его «дежурства» у руля США и после того, как это дежурство было передано им в другие руки. Беспрецедентно высокое число американцев —

88 % — одобрило внешнеполитический курс, который проводился его администрацией. Согласно «Нью-Йорк таймс»: «Ни один другой вопрос, заданный в ходе опроса общественного мнения, не получал такого количества утвердительных ответов, за исключением вопроса «Дышите ли вы?»»

Один из журналистов справедливо отметил: «Едва президент покидает свой пост, как его место в истории во многом начинает зависеть от событий, которые еще не произошли». События, произошедшие после его ухода с поста президента, внесли не менее весомый вклад в оценку сделанного им, чем события и дела в период его президентства.

Как уже говорилось, сороковой президент США Рональд Рейган — один из самых успешных президентов за всю историю страны, ставшей сегодня лидером мирового сообщества. Для этого им было сделано больше, чем кем-либо иным. Как больше делает для своей команды спортсмен, сумевший в эстафетной гонке на финише вывести свою команду вперед.

Использованные им управленческие технологии, его явно нестандартный стиль управления, по нашему мнению, достойны внимания и детального анализа. То, что содержит крупницы рационального, всегда достойно изучения. В управленческом наследии Рональда Рейгана крупниц рационального с избытком. Их необходимо не только знать и оценивать по достоинству. Их необходимо использовать в своей управленческой практике.

Глава 5

АЗИЯ

Чингисхан



Чингисхан — один из наиболее жестоких завоевателей в истории человечества, создавший эффективную систему управления, сохранявшуюся столетиями. Он поднял сравнительно немногочисленные разрозненные, постоянно воевавшие между собой племена до уровня мировой державы, по своим размерам превосходившей Римскую империю.

Многие из управленцев, которых мы сегодня считаем великими, добились тем или иным путем высшей власти в уже сложившихся организационных структурах. Но только очень немногие из тех, кого мы относим к великим управленцам, создавали мощные организационные структуры практически «с нуля». Именно к таким управленцам принадлежит Чингисхан. Он не получил власть в уже имевшейся, пусть незначительной по масштабам организационной структуре. Он начинал с «чистого листа».

Темучин — таково было имя, которое при рождении получил будущий завоеватель, — происходил из древнего рода Борджигин. Его отец Есугей-багатур был ханом якка-монголов (великих монголов) — народа, имевшего 40 000 юрт. Когда Темучину исполнилось тринадцать лет, его отца, находившегося в гостях у соседнего племени, по всей видимости, отравили. С этого времени для юного Темучина начались тяжелые времена. Он практически один (только с братьями и матерью) противостоял всему миру, поскольку их бывшие подданные нашли других, более сильных покровителей. Сохранившие верность сыну вождя были слишком немногочисленны и слабы, чтобы отстоять свое независимое положение в жестоком мире, где признавался только закон силы.

По некоторым данным, Темучин несколько лет провел в плену у одного из соседних племен. Есть сведения, что он действительно был пленен вождем тайчиутов — врагов монголов, устроившего в буквальном смысле слова облаву на юного наследника умершего вождя. Но Темучину сразу же удалось бежать, ударив охранявшего его стражника по голове колодкой.

И началась жестокая борьба за выживание в мире, в котором слабый становился естественной добычей более сильного. Какие-либо традиции, законы, способные его защитить, отсутствовали. Вокруг был мир,

не знавший жалости, в котором отсутствовало что-либо, хотя бы отдаленно напоминавшее гуманное отношение к человеку, возникавшее в странах с более древней цивилизацией.

Зато в этом мире были четко очерчены границы между другом и врагом, верностью и предательством. Друг — это тот, кто придет тебе на помощь даже с риском для собственной жизни, когда ты беспомощен и вот-вот станешь добычей врага. А в следующий раз ему на помощь придешь ты. Темучин понял, что когда ты не один, когда есть преданные тебе люди, ты становишься сильнее и можешь победить того, кто сильнее тебя, но один. Это мудрость и человеческого сообщества, и волчьей стаи. Законом волчьей стаи может противостоять лишь человеческое общество, обладающее гуманизмом, нравственными устоями и высоким индексом управленческой мысли, в первую очередь благодаря которому оно оказывается сильнее волчьей стаи.

Но если всего этого в человеческом сообществе нет, то оно становится беспомощным, не способным противостоять тем удачливым и жестоким, которые живут по волчьим законам. К сожалению, и по сегодняшний день человечество не выработало достаточного иммунитета, чтобы противостоять силе, коварству, жестокости. Вспомним XX в. и его кровавые страницы. Пусть временное, но торжество произвола, беззакония, человеконенавистничества, унесшее миллионы человеческих жизней, наложившее отпечаток на судьбы целых поколений. Это все те же законы волчьей стаи, облаченные иногда в тогу на первый взгляд благообразных теорий и законов. Неумение противостоять этому — слабость уже не отдельного человека, а всего человечества.

Чингисхан и созданная им империя завоевателей стали жестокой пробой для существовавших в то время государств, культур, цивилизаций на обширных пространствах Азии, Европы, Африки. И они эту пробу не выдержали, рассыпаясь как карточные домики под натиском не знающего пощады и жалости врага, обнажая свои насквозь прогнившие устои или слабость. Обнаруживая при этом как недостаток эффективной организации и системы управления, способной противостоять сильному, жестокому, коварному, не знающему жалости врагу, так и отсутствие достойных лидеров, о чем свидетельствует в первую очередь неэффективная система управления.

А для нас уроки Чингисхана должны послужить предостережением от неэффективного управления, от неумения воспользоваться современными технологиями, сделавшими человека сильным, как никогда прежде, наконец, от неумения защитить жизненные ценности всего человеческого сообщества.

Есть ценности общечеловеческие, общегосударственные, ценности организации, забыв о которых мы можем стать жертвой тех, кто, произнося красивые слова, действует по отношению к другим государствам и организациям, только исходя из собственных интересов, тех, для кого побежденный — просто слабый, просто добыча. Как и его территория, его культура, его население.

А с управленческой точки зрения уроки Чингисхана показывают, насколько действительно велика роль эффективной системы управления. Ее отсутствие несет гибель любой организации, будь то предприятие, армия или государство, если им противостоит безжалостный конкурент, враг, обладающий значительными ресурсами и высоким индексом управленческой мысли.

Когда Темучин, вырвавшись из плена, вернулся в семью, она владела всего 8 конями, которые едва давали необходимое пропитание. Воры — бродяги из племени тайчиутов — увели всех коней. Темучин отправился на их поиски. На четвертые сутки пути, изрядно уставший и начинавший терять надежду, он встретил молодого воина своего возраста Борчу, который видел угнанных коней и, войдя в положение отчаявшегося Темучина, вызвался помочь ему. Борчу дал Темучину своего коня, а уставшую кобылу Темучина оставили пастись на лугу.

Вдвоем с риском для жизни они отправились к лагерю тайчиутов. Темучин и Борчу, подъехав к лагерю тайчиутов, увидели пасшихся коней и стали их уводить. За ними тут же была снаряжена погоня. Темучину пришлось спешиться и выстрелить из лука в одного из нападавших, которого он выбил из седла. Преследование прекратилось. Отец Борчу выслушал рассказ молодых людей и благословил их на дружбу: «Вы оба — молодые люди, будьте всегда друзьями и впредь никогда друг друга не покидайте». Темучин хотел отдать Борчу половину коней, но тот не согласился: «Если я возьму у тебя то, что принадлежит тебе, как же ты сможешь называть меня своим другом?»

Хорошо к тебе относится не тот, кому ты делаешь добро, а тот, кто добро делает тебе. Ведь, к сожалению, далеко не всегда за добро и помощь люди платят той же монетой. Не зря существует поговорка: «Не делай добра, не получишь зла». Борчу впоследствии стал одним из наиболее приближенных к Чингисхану людей.

Перед Темучином непростая задача — создать боевые отряды, вернуть себе хотя бы тот уровень влияния и независимость, которые были у его отца. Он задумался над тем, что может привлечь людей, и прежде всего воинов, к нему, юному хану, сохранившему и поднявшему знамя якка-монголов.

Столкнувшись с необходимостью ведения ожесточенной борьбы за выживание, создания боеспособных воинских отрядов, а позднее великой империи, завоевания многих государств и народов, что было связано с бесконечной чередой трудных походов, ожесточенных сражений, с постоянным риском для жизни, Чингисхан отчетливо понимал, что необходимо иметь рядом действительно преданных людей. Хотя умение разбираться в людях, отличать настоящего друга от рядящегося в тогу друга врага, действительно преданного человека от предателя приходит лишь с опытом и возрастом. Нередко предатель пытается предстать другом, ведь предать может только тот, кому ты доверишься.

Темучин, наученный собственным опытом, понял, что должен окружить себя прежде всего людьми преданными и надежными. Преданность он ценил превыше всего, ведь предатель может стать причиной гибели всего племени. А все начинается с верности данному слову. Впоследствии, умудренный многолетним опытом управления, он говорил: «Не сдержавший слова правитель отвратителен». В своих поступках молодой хан руководствовался правилом: «Относись к другому так, как хотел бы, чтобы он относился к тебе».

Среди кочевников распространилась о нем добрая слава. Он позволял охотникам оставлять себе добычу во время большой охоты, а после битвы воинам брать свою долю добычи. То он подарил нуждающемуся своего коня, то отдал шубу со своего плеча. И к нему, под его начало начинают переходить сотнями. Темучин собирал вокруг себя тех, на кого мог положиться в любой ситуации. Или, как бы сказали сегодня, он формировал свою команду. А вокруг его приближенных формировались набирающие силу боевые отряды.

Те, кто оказывал ему помощь в трудную минуту, всегда вознаграждались. Его ближайшие соратники, с которыми он вместе пережил ожесточенную борьбу за выживание, а затем за установление своей власти, получили титул тар-хана — приближенного к хану — и заняли более высокое положение, чем остальные. Они имели право входить к Темучину в любой момент, при дележе добычи имели право делать выбор первыми, девять раз им могли прощаться проступки, за которые другие подвергались смертной казни.

Да, Темучин умел ценить преданность и вознаграждать за нее. Но по отношению к врагам своим и своих друзей он был всегда жесток и безжалостен. Вставшему на его пути грозила неминуемая гибель. Человеческая жизнь в его глазах и глазах его соплеменников не стоила практически ничего.

Да, у него были друзья, были преданные ему люди, были его воины, купцы, подданные. Только за ними признавалось право быть свободными. Остальные должны были использоваться в качестве живой силы, их удел — рабство. А те, кто посмел оказать сопротивление или мог стать потенциально опасным, должны были умереть. Такая же участь постигала и бывших друзей, нарушивших законы дружбы, попытавшихся возвыситься, используя хитрость и оговоры, за счет тех, кому Темучин доверял. Такая же участь постигала и тех, с кем ранее совпадавшие интересы расходились. Тогда прошлые заслуги во внимание не принимались.

Впрочем, жестокость по отношению к любому нарушившему неписанные законы дружбы, казалось, была впитана с молоком матери. Так, в детстве единокровный брат, укравший рыбу у Темучина, был убит. Когда сын Мунлика, отца его первой жены (остававшейся ему преданной до конца жизни, родившей ему сыновей, ставших его наследниками), императрицы Борте, насильно заставил преклонить перед ним колена младшего брата Темучина и начал плести интриги, он по распоряжению Темучина был убит. Двоюродный брат, оказавший сопротивление Темучину в его борьбе за власть, Джамуга-хитрец, был повешен. Впрочем, когда Джамуга уже был схвачен воинами и приведен к Темучину, на вопрос какой участи он заслуживает, ответил: «Той же, что я уготовил бы для тебя, если бы ты мне попался! Медленную смерть». Медленная смерть означала медленное расчленение, начиная с отрезания мизинцев.

Таковы были нравы и такой была «кадровая политика» Темучина.

Постепенно набиравший силу молодой хан еще не мог защититься от недружественных действий других племен. Ведь, по мнению многих из них, якка-монголы были еще слабы, а значит, могли стать легкой добычей. Во время одного из кочевий, когда число воинов Темучина достигло 13 тысяч, на горизонте появилась вражеская орда. На них шло 30 тысяч тайчиутов. Темучину необходимо было немедленно принять решение. Наиболее очевидными альтернативными вариантами были следующие.

1. Обратиться в бегство, уступив превосходящим силам врага поле боя, женщин и детей, скот и все имущество. При этом основные силы племени были бы сохранены.

2. Двинуться навстречу тайчиутам и принять бой. Но это скорее всего привело бы к гибели всего племени, поскольку открытое противостояние врагу, превосходившему численностью и силой, было заранее обречено.

Привычный к постоянной опасности Темучин нашел иное решение, характерное для многих его последующих войн с врагами разного уровня.

Решив не сдавать своих позиций, он пошел на хитрость. На одном фланге под защитой леса формировались его основные силы. На другом фланге значительное пространство было огорожено кибитками, за которыми укрывались вооруженные луками женщины и дети. Военная хитрость, которую не сумели разгадать тайчиуты, в сочетании с мужеством и умением якка-монголов воевать, обеспечили их первую серьезную победу.

Тайчиуты потеряли на поле боя более 5 тыс. воинов. 70 вождей их племени были пленены. По некоторым источникам, они тут же были сварены заживо в котле. Некоторые авторы выражают сомнение, считая это слишком жестоким. Но если представить, что произошло бы в случае победы тайчиутов с Темучином и его приближенными, то эти сомнения стали бы гораздо менее обоснованными.

Чингисхан оказал, пожалуй, наиболее значительное влияние на судьбы человеческой цивилизации своего времени и еще нескольких последующих столетий. Да, Александр Македонский создал первое известное нам государство планетарного масштаба, но оно перестало существовать с его смертью. Империя, созданная Чингисханом, простиралась до самых отдаленных от родины монголов уголков земли, достигая пределов Западной Европы и Африки. Она просуществовала не одно столетие, уничтожив все существовавшее до нее и перемешав все оставшееся существовать с наступлением монгольского владычества и давшее новые победы. Управленческие технологии и искусство Китая того времени распространились далеко на Запад, перемешивались культуры многих стран и народов, более широкомасштабным стало взаимное проникновение религий. Ведь монголы терпимо относились ко всем вероисповеданиям, освободив служителей всех религий от податей.

С чего же начиналась эта, по существу, новая и своеобразная цивилизация на планете Земля, что было положено в основу ее создания? Набивавший силу хан якка-монголов Темучин твердо, обеими ногами, стоял на земле своих предков. Принципы, которые его воины утвердят во всем мире, формировались в беспокойном мозгу Темучина в то время, когда он еще завоевывал верховную власть среди близлежащих племен, составивших костяк его будущих армий.

Что больше всего ценил Темучин? Не богатство. Ему достаточно было жизненно необходимого. Не политическую власть, которой он не понимал. Ему нужна была реальная, власть всеобъемлющая. И ставку он делал на реальную силу, которой в то время, да и во все другие времена, была сила военная. Спустя несколько веков Наполеон скажет: «Большие батальоны всегда правы». Темучин это прекрасно понимал, ведя ожесточенную

борьбу за власть. Он понимал, что власть является основой реального могущества. Над ним не довели принципы предшествовавших поколений, которые достаются человеку вместе с образованием. Он жил по тем естественным законам, согласно которым сильный господствовал над слабым, а любая жестокость была оправдана, если помогала победить врага, сломить его сопротивление. Это через три столетия Никколо Макиавелли скажет ставшее знаменитым: «Цель оправдывает средства». Темучин для достижения своих целей в средствах не стеснялся. Таких проблем у него не было.

Да, он прежде всего ценил реальную силу. Но что было ее основой? Что делало человека действительно сильным, а сильного — могучим? Это те, кто ему предан, кто придет на помощь, рискуя собственной жизнью, к кому он сам придет на помощь, чего бы это ни стоило. Важна не сила отдельного человека или даже группы людей. На гигантских пространствах, впоследствии покоренных монголами, было много более сильных физически и не лишенных мужества, хитрости, ума.

Важно единство, важна спаянность, важно, как бы мы сегодня сказали, чувство единой команды, только вместе с которой победа или смерть. Превыше всего ценил Темучин своих багатуров и их преданность. Такими были и Джебэ-нойон, и Субудай, и тысячи его воинов, беспрекословно повиновавшихся каждому его повелению. Так, без капли лукавства Субудай говорил: «Я буду оберегать тебя от твоих врагов так же, как войлок юрты укрывает от ветра». Те, на кого он полагался, говорили, опять же, отвечая головой за сказанное: «Когда мы будем брать в плен прекрасных женщин и захватывать великолепных жеребцов, то будем отдавать их тебе. Если же мы ослушаемся или нанесем тебе вред, брось нас погибать в бесплодных местах». Темучин платил идущим вместе с ним тем же. Он был вместе с ними в самых опасных точках боя, отстаивал их интересы, как свои собственные. Но он был их властелином. Или, в терминах современной теории управления, и абсолютным лидером, и абсолютным руководителем. Они называли его «богдо» — данный богом.

Однако одной преданности для того, чтобы существовать и побеждать в окружающем тебя жестоком и беспощадном мире, недостаточно. Нужна эффективность. И поэтому каждого из тех, кто был ему предан, Темучин назначал на то место, на котором он мог быть действительно полезен в соответствии со своими способностями и характером. Поэтому кому-то будет доверено вести самостоятельно боевые действия против врага, а кому-то — ведать продовольствием и домашним скотом. Тот, кто не блистал особым умом, должен был стеречь скот.

На управленческую должность назначался лишь тот, кто ей действительно соответствовал. Об одном из своих военачальников он говорил: «Нет человека более доблестного, чем Есудай, ни у кого нет таких редких способностей. Но поскольку самые длительные походы не утомляют его, поскольку он не чувствует ни голода, ни жажды, он полагает, что и его подчиненные тоже не страдают от этого. Вот почему он не годится для высокого командного поста. Полководец не должен забывать о том, что его подчиненные могут страдать от голода и жажды, и должен разумно использовать силу своих людей и животных».

Военачальники и полководцы будущей орды тщательно отбирались среди самых смысленых. Больше всего Темучин ценил умение сдерживать гнев, а удар наносить в наиболее подходящий момент. Самым главным, с его точки зрения, было умение выжидать и терпеть, а когда наступит час, проявить хитрость, обмануть врага, суметь добиться победы, заплатив за нее минимальную цену.

На родине Темучина царили межплеменные распри. Племена меркитов, кераитов, найманов, уйгуров, татар, монголов вели друг против друга нескончаемые жестокие войны. Победенные становились жертвами победителей. Их или убивали, или использовали в качестве рабов. Их имущество становилось достоянием победителей. Якка-монголы под предводительством своего умного, хитрого, смелого и жестокого хана постепенно набирали силу.

Уже на этом этапе Темучин задумал объединить разрозненные племена в союз племен, чтобы распространить свою власть за пределы земель своих ближайших соседей, чтобы успешно противостоять более грозным внешним врагам. Это могло быть осуществлено только при одном условии — между воюющими племенами установится мир и они станут едиными в своих действиях. Он отчетливо понимал, что единство и консолидация сил возможны, лишь когда одно племя окажется сильнее других. В противном случае междоусобицам не будет конца.

Однажды поставив перед собой цель, Темучин делал все для ее достижения. Он считал, что начатое дело всегда должно доводиться до своего логического завершения. Он говорил: «Ценность предпринятого действия в том, чтобы завершить его до конца». Но если задуманное значительно, требует напряжения всех имеющихся ресурсов, энергии, сил, многих последовательных, согласованных действий, сопряжено со значительным риском, то нужна его планомерная настойчивая реализация.

Первым шагом, предпринятым Темучином на этом пути, стало предложение союза вождю влиятельного и могучего племени кераитов, своему

названному отцу Тогрулу, прозванному Иоанном-священником за его приверженность христианской религии. Тогрул пошел на этот союз с набирающим силу ханом якка-монголов, к которому чувствовал определенное расположение. Позиции обоих племен укрепились. Они приобрели значительное влияние на остальные племена. На стороне китайского императора они выступили вместе против татар, совершавших набеги на границы, и нанесли им поражение, получив в качестве награды высокие титулы от китайского императора.

Но закон таков, что устойчивый союз племен, устойчивая структура могут быть созданы, когда во главе стоит только одно племя. Особенно при тех жестоких нравах, которые царили в те времена на необъятных просторах Гоби. И между двумя народами, лидерство которых начинает определяться, разгорается борьба не на жизнь, а на смерть. Более слабые, но ведомые блестящим и беспощадным управленцем Темучином, якка-монголы одерживают верх. Кераиты, первоначально нанешие якка-монголам жестокое поражение, оказываются в конечном счете побежденными. Тогда-то и погиб противостоявший Темучину его двоюродный брат Джамуга-хитрец. Названного отца Темучина Тогрула, выступившего против названного сына и бывшего союзника, также ожидала смерть от рук воинов Темучина. Часть кераитов добровольно влилась в армию якка-монголов. Оказавших сопротивление ожидали смерть, рабство, наиболее привлекательные женщины стали женами монголов, пастбища и скот кераитов обретали новых владельцев.

По прошествии некоторого времени был создан совет ханов племен Северной Азии (курултай), для того чтобы избрать единого правителя всех народов — императора. Естественно, что выбор пал на самого сильного и влиятельного к тому времени — Темучина. Он был избран императором и должен был принять новое имя. Он предложил совету имя Чингис Хахан (Чингисхан), что означает Величайший из правителей, Правитель правителей. Совету этот титул понравился.

Отдавая должное управленческому таланту Чингисхана, мы должны отметить, что объединение до этого постоянно враждовавших тюрко-монгольских племен произошло впервые за несколько столетий и оказалось настолько прочным, что стало основой великой империи, просуществовавшей века.

Но что могло стать цементирующим началом этой новой возникавшей на земле цивилизации? Что могло стать началом объединения племен, привыкших видеть друг в друге врага? Речь Чингисхана на инаугурации была короткой: «Я хотел бы всех людей, кто в будущем разделит со мной

удачи и потери, чья верность будет подобной чистому горному хрусталу, называть монголами. Я хотел бы, чтобы они получили власть над всем, что дышит на земле». А слов на ветер Чингисхан не бросал.

При нем кочевые племена обрели собственную государственность. Он стал основателем первого единого монгольского государства, получившего название «Ике Монгол улус» (Великое монгольское государство), превратившееся впоследствии в мировую империю. Он стал для монголов отцом нации.

В то же время он, как никто другой, понимал, что одними словами не сделаешь того, что задумано. Нужны конкретные действия. А им должна предшествовать четкая организация людей, ответственность за судьбы которых он на себя принял. Когда Чингисхан добился осуществления первой из стоявших перед ним целей, он понял, что это только первый этап намеченного им пути.

И еще одно железное правило Чингисхана: достигнутое надо закреплять. Чтобы завоевание было не кратковременным, а на века. На кратковременное не стоило бы даже, по его мнению, тратить силы. Да, он стал во главе своей империи. Но как сделать ее единым организмом? Один из редких европейцев, непосредственно наблюдавших нравы соплеменников Чингисхана, отважный путешественник «брат» Карпини отмечал: «Они раздражительны и пренебрежительны к чужим, и невероятно лживы. Какое бы зло они ни замыслили, это тщательно скрывалось, чтобы никто не мог принять контрмеры. А в кровавых расправах над чужими они не видели ничего особенного».

Вот с таким «человеческим материалом» пришлось работать Чингисхану. Он понимал, что роль объединяющего начала для подданных ему племен может стать полномасштабная война против общего врага. Для этого он и потратил столько сил, создавая из враждующих племен единую империю. Но чтобы война была победоносной, а иное не было смысла затевать, силы монголов должны быть собраны в единый кулак, могучий и беспощадный.

Чингисхан, возложив на себя роль главы гигантской массы людей — его соплеменников, начал с того, что создал единый свод законов — ясу, которым должны были повиноваться все его подданные. Давая общую характеристику своду законов Чингисхана, мы должны отметить, что он решал тройственную задачу. Во-первых, обеспечить повиновение подданных своему владыке. Во-вторых, объединить привыкших жить и воевать только по принципу «каждый за себя» в единый монолит, в единую многотысячную команду, сплоченную взаимовыручкой, победами и поражениями,

которые одни на всех, когда удача и даже сама жизнь каждого зависит от удачи и выживания всех. В-третьих, для каждого без разбора — неотвратимая ответственность и наказание за проступки. Провинившимся, переступившим законы ясы, пощады не было.

Яса утверждала, что другого Чингисхана быть не может, он единственный. Тем самым недвусмысленно утверждалось единоначалие. Имя его и его сыновей может быть написано только золотыми буквами и не должно произноситься всуе.

Насилие по отношению друг к другу для монголов было запрещено. Запрещены были и строго карались даже ссоры среди монголов. «Ни один подданный империи не может иметь монгола в качестве слуги или раба». Мера наказания за воровство определялась в зависимости от тяжести содеянного. За кражу коня или уздечки полагалась смерть. Прелюбодеяние каралось смертной казнью. Дети должны были повиноваться родителям, младшие братья — старшим. Одинаково осуждалось нежелание жены подчиниться мужу и стремление мужа подчиниться жене. Богатый должен был оказывать помощь малоимущему, а нижестоящий — уважение вышестоящему. Пьянство, которое в то время было распространено у монголов, не вызывало одобрения. Хотя «напиваться» разрешалось не чаще трех раз в месяц.

Запрещалось находиться в воде и даже касаться воды во время грозы, к чему были склонны в те времена боявшиеся грозы монголы. Однако самый первый закон ясы гласил: «Постановляется, что все должны верить в единого Бога, создателя неба и земли, единственно дарующего богатство или обрекающего на нищету, дарующего жизнь и обрекающего на смерть, согласно высшей воле того, чья власть над всем сущим абсолютна».

Однако все религии были равны. Для всех религий и вероисповеданий закон Чингисхана гласил: «Духовные лидеры, проповедники, монахи, посвятившие себя служению Богу, муэдзины мечетей, лекари и те, кто обмывают тела умерших, освобождаются от налогов». Чингисхан не хотел, чтобы различие вероисповеданий становилось между его подданными.

Для лжесвидетелей, мародеров, шпионов, содомитов, черных магов устанавливалась смертная казнь.

Таким образом, законы ясы, установленные Чингисханом и неукоснительно выполнявшиеся его подданными, были в чем-то непривычными для монголов и достаточно жестко регламентировали их ранее неупорядоченную жизнь. Однако мы можем с полным основанием констатировать, что они полностью оправдали свое предназначение и сыграли значительную роль в деле создания единой и могучей империи монголов. По ясе Чингисхана монголы жили в течение столетий.

Монголы безоговорочно подчинялись решению суда о нарушении ясы, даже если находились за тысячи километров и даже если мерой наказания была смертная казнь. Были случаи, когда провинившиеся сами просили для себя наказания у Чингисхана.

Однако организаторская деятельность Чингисхана на этом не закончилась. Он создал армию. Даже в ясу были внесены положения, согласно которым армия делилась на десятки, сотни, тысячи, десятитысячные тумены. В ней говорилось, что каждый воин получает оружие из рук командира и содержит его в порядке. Перед боем командир проверял его состояние. Для поддержания боевой подготовки армии каждую зиму предписывалось проводить большую охоту, в которую вносились элементы воинской подготовки.

Каждому воину запрещалось оставлять своих товарищей из «десятки», бросать раненных на поле боя, покидать поле боя прежде, чем с него вынесено боевое знамя, начинать грабежи до того, как поступило соответствующее распоряжение командира. По словам Карпини, монголы «никогда не просили пощады, попав в плен, и не щадили живого врага».

На объявляемых (чаще всего весной) собраниях должны были присутствовать обязательно все: «Тех, кто вместо того, чтобы прийти ко мне и услышать мои указания, останется в своих жилищах, ожидает судьба камня, брошенного в воду, или стрелы, пущенной в заросли бамбука, — они исчезнут без следа». Исключения не делалось ни для кого.

Благодаря эффективной организаторской деятельности и неукоснительному выполнению всех его распоряжений Чингисхану удалось создать самую мощную военную машину своего времени, в которую входила и тяжелая конница. Но самым главным было то, что Чингисхан смог создать армию, повинующуюся любому его распоряжению. Дисциплинированную, мощную, возглавляемую талантливыми, мужественными, обладавшими сметкой, хитростью, а также железной волей и жестокостью при решении стоящих перед ними задач военачальниками. Армия Чингисхана была значительной силой, которая благодаря своей мобильности стала представлять реальную угрозу для всего мира, продолжавшего еще жить по собственным законам.

Глядя на события многовековой давности с позиций науки об управлении, мы должны сделать вывод о том, что система управления, созданная Чингисханом, намного превосходила системы управления, существовавшие у других современных ему народов. И это в значительной степени предрепределило военный успех армий Чингисхана.

Первым государством, которому пришлось столкнуться с блестяще организованной военной машиной монголов, стал их ближайший сосед —

Китай, армия которого превосходила армию монголов и численностью, и мощью. Да, Китай был страной с тысячелетней историей и культурой и всегда славился своими управленцами. Однако в конечном счете эффективность системы управления определяется профессиональным умением и прирожденным талантом управлять человека, который эту систему возглавляет. Царствовавший тогда в Китае представитель Золотой династии Цзинь, как его называли, Золотой император Вэй-шао Ван, был несравненно слабее как управленец, чем действительно управленец от Бога Чингисхан.

Создав из тюркомонгольских племен единую мощную империю, а из разрозненных, уничтожавших друг друга орд хорошо обученную, дисциплинированную, ведомую опытными военачальниками, рвущуюся в бой армию, Чингисхан в качестве первого объекта своей военной экспансии выбрал Китай. И этот выбор не был случайным. Китай — это действительно достойный противник. С мощной армией, военными традициями, военной техникой, еще непонятной до конца кочевникам. Он окружен Великой китайской стеной. Его города — за высокими крепостными стенами, непреодолимыми для конницы монголов, по рекам плавают «деревянные кибитки», через реки проложены «дороги», как называли мосты незнакомые с ними монголы. На вооружении китайской армии — пращи для метания камней, арбалеты, катапульты, «летучий огонь» и огонь, вырывающийся из бамбуковых труб. В зависимости от положения дел Китай либо требует с соседних кочевых племен уплаты дани, либо задабривает их подарками.

Китай был богатой страной с многомиллионным населением. Китайские женщины, по мнению монголов, были достойны восхищения, а плодородные земли могли служить хорошими пастбищами для монгольских копей.

И Чингисхан бросил вызов судьбе. Да, на стороне Китая многое, но Чингисхан ощущает мощь той империи, которую создал, ее дикую, необузданную силу, дерзкую и требующую выхода. Когда новый китайский император Вэй-шао Ван, официальный сюзерен Чингисхана, прислал к монгольскому хану сборщика дани, тот принял императорский указ не опустившись на колени, а стоя. Узнав имя нового императора, он не склонил голову к югу, как было установлено древними традициями, а презрительно сплюнул. Переданный Чингисханом ответ содержал явный вызов: «Если Золотой император предпочтет стать нашим другом, мы позволим ему иметь правительство под нашим началом и править в своих владениях; если же он выберет войну, то она будет продолжаться до тех пор, пока один из нас не окажется победителем, а другой побежденным».

Монгольская орда в момент фактического объявления войны Китаю представляла собой, образно говоря, сжатую пружину, удар которой должен был обрушиться на врага. Победа над врагом могла принести достойную добычу, укрепить положение новой империи и продемонстрировать ее мощь и собственному народу и всем народам и государствам, окружавшим монголов.

Чингисхан к моменту начала боевых действий отчетливо представлял реальное соотношение сил, свои возможности и возможности противника и проводил необходимую подготовительную работу. Он заключил военный союз с правителями царства Ляодун, расположенного в северной части Китая, населенного воинственным народом. Были заключены и другие союзы, в частности, с государством Ся, закрепленные браком, — Чингисхан брал в жены представительниц правящих династий. Правители этих государств, понимая возрастающую силу монгольского хана, а то и непосредственно подвергаясь набегам монголов, вынуждены были на это идти.

Но, пожалуй, один из самых важных факторов, повлиявших на исход войны, заключался в том, что Чингисхан имел достаточно полную информацию о своем противнике. Когда Золотой император обратился к Чингисхану с просьбой поддержать его своей конницей в непрекращающейся войне с древним императорским домом Сун, тот с готовностью согласился. Наблюдательные монголы во время этой военной кампании прекрасно изучили топографию Китая, технологии ведения войны китайцами. Даже способы преодоления Великой китайской стены перестали быть загадкой. Мнение же Чингисхана об управленческих возможностях самого Золотого императора давно уже было невысоким.

Военная кампания Чингисхана против Китая продолжалась с 1211 по 1214 г., и каждый год развивалась по похожему сценарию. Не готовые к серьезной войне и неэффективно управляемые, хотя и превосходившие противника числом и боевой техникой, китайские армии терпели поражение в открытом бою. Их воинские подразделения блуждали в поисках армии противника на своей собственной территории. Хорошо организованные, обученные, учитывающие реалии боевой обстановки, принимающие нетрадиционные военные решения, монголы оказывались сильнее.

Преодолеть же крепостные стены китайских городов, за которыми укрывались крупные военные силы китайцев, монголам было не под силу. Необходимая боевая техника отсутствовала. Но тут на помощь монголам пришла военная хитрость, которую нередко использовал в сражениях Чингисхан. И первым ее применил Джебэ-нойон при взятии Ляояна — восточной столицы Китая. Сделав вид, что они решили прекратить осаду

города или испугались двигавшейся на подмогу китайской армии, монголы на виду у китайцев начали отходить от стен Ляояна вместе с табунами, оставив свои обозы. Двое суток монголы медленно отходили, а затем, пересев на свежих коней, галопом, гораздо быстрее, чем отходили, всего за одну ночь вернулись к стенам Ляояна, жители которого, как и предполагали монголы, занялись разграблением брошенных ими обозов. Ворота города были открыты. При этом вне стен города оказались и жители, и солдаты охранявшего его гарнизона. Нападение монголов стало для них полной неожиданностью. Монголы ворвались в город, и началась резня. Они с лихвой возвратили оставленное имущество.

Их блестящий ход, напоминающий жертву в шахматной партии, обеспечивающую общий выигрыш, позволил им взять хорошо укрепленный город-крепость. Впоследствии при осаде китайских крепостей, учтя этот опыт, монголы впереди себя гнали плененных китайцев и окрестных крестьян. Это приводило к тому, что ворота крепости, как правило, открывались.

На зиму войска монголов возвращались на родину. Они уводили с собой захваченных людей. Но потом, поняв бесполезность пленных и то, что с питанием для них могут возникнуть проблемы, монголы их стали уничтожать.

Китайский император видел беспомощность своей армии, одной из основных причин которой было плохое управление, и в частности отсутствие на поле боя самого императора — главнокомандующего. Будучи и без того достаточно слабой личностью, он терял остатки присутствия духа под усиливающимся давлением монголов, хозяйничавших на значительных территориях страны.

Чингисхан, осадивший хорошо укрепленную столицу Китая, потребовал подарков для своих воинов: «...неужели ты отпустишь моих военачальников, не прислав им подарки, чтобы умилостивить их?». Вэй-шао Ван в ответ послал Чингисхану в дар рабов — пятьсот юношей и пятьсот девушек, табун отборных лошадей, подводы с шелком и золотом, демонстрируя тем самым признание собственной слабости. Он также отдал в жены Чингисхану девушку из императорского дома.

Вэй-шао Ван был в панике. Он бежал под предлогом переноса столицы. Сначала в покинутой столице остался законный наследник императора, но затем и он покинул город. Монголы преследовали отступающего императора. С трудом ему удалось скрыться на территории империи Сун, с которой до этого он вел войну. Преодолев слабое сопротивление жителей и войск, монголы захватили столицу Китая. Война Чингисханом была

выиграна. Его империя пополнилась новыми обширными и богатыми территориями. Управлять Китаем он доверил одному из своих тар-ханов Мухули, который в отсутствие Чингисхана правил железной рукой, обеспечивая покорность населения завоеванной страны.

Чингисхан добился внушительной победы. Он правильно оценил расстановку сил. Он дерзнул. Он замахнулся на то, что еще не осуществлял никто из живших до него. Его риск оправдался. И это только начало. Он во власти предвкушения грядущего.

Если мы сопоставим с управленческой точки зрения Чингисхана как лидера новой империи монголов и созданной им системы управления, с одной стороны, с системой управления, существовавшей в Китае, и ее лидером Вэй-шао Ваном, с другой стороны, то сравнение будет далеко не в пользу последнего. И это несмотря на многовековые традиции и считавшийся высоким уровень управленческой мысли в Китае.

Действительно, у одной стороны — умение получать и анализировать информацию о противнике и принимать на основании проведенного анализа эффективные решения. У другой стороны — отсутствие перечисленных факторов. В первом случае — готовность идти на риск во имя поставленных целей и ответственность за свои слова и дела перед теми, кого ты за собой повел. Во втором случае — малодушие правителя и стремление любой ценой, даже ценой гибели своих многочисленных подданных, сохранить собственную жизнь. Что же касается умения стратегически мыслить и осуществлять стратегическое управление, то и здесь бесспорное преимущество на стороне Чингисхана и созданной им системы управления.

Упомянувшийся уже Плано Карпини, характеризуя с этой точки зрения монгольскую армию, писал: «Татары воюют, применяя больше стратегию, чем грубую силу». Осознавая преимущество системы управления, введенной Чингисханом, он писал: «Наши армии следует организовать в том же порядке, как у татар, и по тем же суровым законам войны». И далее: «Армия ни в коем случае не должна представлять собой единую боевую единицу, а ее следует разбить на дивизии. Разведчики должны высылаться во всех направлениях... Если принцы и правители христианского мира предполагают оказать сопротивление их нашествию, необходимо, чтобы они объединили усилия и противостояли им всем миром».

Однако давать правильные советы правителям христианского мира — одно, а следовать им и воплощать их в жизнь — другое. Причем второе гораздо сложнее. И поэтому далее Карпини с горечью отмечал: «Ни одно королевство и ни одна провинция не в состоянии выдержать натиск татар».

Другой современник — Томас де Спалато высказывал аналогичную точку зрения: «Ни один народ в мире не способен был, особенно в столкновениях в открытом поле, победить такого врага, как монголы, благодаря личной храбрости или знаниям искусства ведения войны». Столь эффективными были армия и система управления, созданные Чингисханом. Впрочем, мы знаем об этом не только по высказываниям его современников, но и по завоеваниям Чингисхана и его последователей, по тому, насколько устойчивой оказалась созданная им империя.

Но прежде всего мы должны обратить внимание на наличие в системе управления, созданной Чингисханом, высокого индекса управленческой мысли, умение постоянно отыскивать новые возможности, постоянно совершенствовать технологии ведения войны, адаптируя их к условиям ведения боя, совершенствовать вооружение.

Если в войне с Китаем это еще все-таки уступающая противнику в вооружении армия, то несколько позднее это уже армия, которая и по вооружению намного превосходит противника. Так, тот же Карпини говорил о том, что противостоять монголам можно только имея «много солдат, вооруженных крепкими луками, арбалетами и артиллерией». Он упоминал также булавы из хорошего железа, которыми вооружены монголы, топоры с длинными рукоятками, закаленные стальные наконечники стрел, хорошие шлемы, надежные доспехи и кони.

«Император Фридрих II, прося помощи у короля Англии, писал: «...прежде они были защищены кожей и латами из железных пластин, а теперь на них более изящные и практичные доспехи, взятые в качестве трофеев у христиан, так что, к нашему стыду и горю, они будут убивать нас, пользуясь нашим же оружием».

Созданная Чингисханом армия, не встречая достойного сопротивления, превращалась в Молоха, требовавшего все новых жертв. А жертвами становились все, кто оказывался на пути завоевателей. Особо жестокая судьба постигала тех, кто претендовал на самостоятельную роль или пытался оказать сопротивление. После того как Китайская империя Золотого императора пала, взоры Чингисхана устремились на Запад. Западным соседом монголов было обширное и мощное по тем временам государство Хорезм. Оно представляло исламскую цивилизацию, сумевшую в свое время захватить испанскую Гренаду, Северную Африку, Сицилию, Египет и успешно противостоять в священной войне воинам-крестоносцам, пытавшимся захватить Иерусалим.

Во главе империи был шах Мухаммед, который расширил свои владения. Они распространялись от Индии до Багдада и от Аральского моря

до Персидского залива. Многие правители вынуждены были признать его власть. Он обладал определенным военным талантом и политической хваткой, был жесток в обращении с подданными. Некоторые называли его современным Александром Македонским, чему он не очень противился.

Чингисхан вначале предложил своему могущественному соседу дружбу, и примерно на год между ними установились торговые отношения. Однако губернатор Отрара обнаружил среди купцов тайных лазутчиков, о чем и сообщил Мухаммеду. Позднее оказалось, что среди информаторов Чингисхана были не только купцы-мусульмане, объездившие все крупнейшие города Средней Азии, но и приближенные шаха Хорезма.

Мухаммед приказал казнить купцов. С членами присланной Чингисханом для выяснения отношений делегации он обошелся неуважительно, казнив ее главу, а остальным опалив бороды. Конечно, не только этот факт сыграл решающую роль в начале военных действий. Как мы помним, Чингисхан высоко ценил умение сдерживать гнев и выбирать наиболее удачный момент для нанесения удара. Противостояние двух империй и двух завоевателей назревало давно в соответствии с неписаным законом, по которому сильнейшим и могущественнейшим, а значит и обладающим реальной властью, мог быть только один. Именно это и привело к столкновению между двумя крупнейшими империями своего времени. Победа, а вместе с ней и право на существование могли достаться только одной из них.

Лазутчики и доверенные люди снабжали Чингисхана достаточно полной информацией о сопредельной империи, ее управлении, армии, ресурсах. Наиболее важные донесения он выслушивал лично, стараясь вникнуть в самую суть получаемой информации, определить мотивы действий своих врагов и тех, кто эту информацию доставил, оценить ее достоверность и значение. Он верил в превосходство монгольской армии, но выжидал удобного момента для открытия боевых действий. И вот этот момент настал: «Я вижу даже без шаманов, что настала... пора повести войско на запад». Чингисхан принимает решение о начале военных действий.

Возмущенный поступком Мухаммеда, а на самом деле внутренне давно готовый к развертыванию боевых действий, Чингисхан направил хорезмшаху краткое послание: «Ты выбрал войну. Чему быть, того не миновать, а что будет, мы не ведаем. Знает это один только Бог». Это было объявлением войны.

Да, Хорезм по тем временам был обширным, богатым государством с многочисленным населением и многочисленным войском. Однако его

система управления была недостаточно эффективной по сравнению с блестяще организованной, простой и действенной системой управления, созданной Чингисханом. Решения, принимаемые хорезмшахом, далеко не всегда оказывались удачными. Военачальниками подчас назначались бездарные льстецы, а люди, действительно способные вести войну с опасным врагом, отстранялись от руководства войском. Многие недовольные переходили на сторону монголов. Посланное для укрепления осажденного Отрара двадцатитысячное войско также перешло на сторону войск Чингисхана.

В противостоянии двух империй, обладавших по тем временам колоссальными ресурсами для ведения длительных боевых действий, решающую роль в конечном итоге сыграли личные качества Мухаммеда. А точнее их отсутствие. После первых же сражений, проигранных его армией, он потерял присутствие духа. Его малодушие и неумение мужественно противостоять врагу стали причиной гибели его империи и обернулись трагедией для его подданных.

Армия хорезмшаха, как и китайская, в открытом бою терпела поражения от мобильной, прекрасно организованной и блестяще управляемой монгольской армии. Оставалась надежда только на хорошо укрепленные города-крепости. Однако теперь монголы были гораздо лучше подготовлены к ведению боевых действий, чем во время войны с Китаем, взяв на вооружение многие из осадных технологий поверженного противника.

Но все-таки главным в военном поражении Хорезма стало неэффективное управление войсками и трусость хорезмшаха. Оказывается, что побеждать более слабого врага намного легче и приятнее, чем противостоять врагу сильному. В панике Мухаммед покинул столицу и армию и бежал, стремясь любой ценой спасти собственную жизнь.

Хорезмская армия, покинутая своим главнокомандующим, возглавляемая бездарными полководцами, была не в состоянии оказать достойное сопротивление армии Чингисхана в открытом бою. По этим же причинам и города-крепости не смогли устоять перед врагом.

Например, монгольские войска окружили один из богатейших городов Хорезма Бухару, который был хорошо укреплен, обладал достаточно мощными крепостными стенами, многочисленным гарнизоном и мог выдержать долгие месяцы блокады. Однако сопротивление бухарцев было плохо организовано. Трусость и бегство хорезмшаха разлагающе подействовали на армию. Так, пятитысячный отряд бухарских воинов, организовавший небезуспешную вылазку против вражеского войска, вместо того чтобы

до конца защищать свой город, вырвался за полосу осады, предпочтя опасностям и тяготам обороны осажденного города собственную свободу. Впрочем, вскоре почти весь этот отряд был уничтожен монголами.

Старейшины города решили прекратить сопротивление и сдаться на милость победителя. К Чингисхану направилась представительная делегация с золотыми ключами от одиннадцати ворот города. Представители Бухары согласились сдать город без боя в обмен на обещание пощадить его жителей, подчеркнув, что делают это добровольно, несмотря на возможность длительной обороны и наличие крепких и практически неприступных стен. На это Чингисхан справедливо ответил: «Крепость и неприступность стен равна мужеству и силе их защитников».

В Бухару монгольское войско вошло без боя. Чингисхан на коне въехал в мечеть — святыню бухарцев. Бухарцам было велено указать склады с припасами, богатые дома, амбары с хлебом и лавки с товарами, которые стали добычей воинов Чингисхана. В цитадели города осталась горстка храбрецов, которые не хотели добровольно сдаваться врагу. Монголы пригнали к цитадели жителей Бухары, заставляя их засыпать рвы и карабкаться на стены. Позади их ожидали мечи монгольских воинов, впереди — гибель от защитников цитадели. И перед защитниками непростая задача — ведь убивать приходилось соплеменников. Осада продолжалась недолго. Все защитники цитадели погибли.

После того как бухарцы добровольно отдали монголам свое добро, последовал приказ всем жителям Бухары выйти в поле за городские стены, якобы для того, чтобы переписать их и каждому назначить справедливые налоги. Оказалось, что среди вышедших за городские стены жителей способных носить оружие было в два-три раза больше, чем монгольских воинов. Реальная возможность сопротивляться была. Но ею не воспользовались.

Сначала среди жителей Бухары монголы отобрали ремесленников, которые представляли для завоевателей особую ценность, для отправки их в Монголию. Затем из многотысячной толпы отделили молодых сильных мужчин, затем — молодых красивых женщин. Как нетрудно догадаться, всех их ждала в лучшем случае участь рабов, а в худшем — смерть. Впрочем, что лучше, что хуже, каждый решает сам, если другого выхода не остается. Тех, кто запоздало бросался защищать своих близких, беспощадно уничтожали. Защищать себя и своих близких надо вовремя, когда для этого еще есть реальные возможности.

Оставленный город подвергся грабежам, затем был подожжен с разных сторон и запылал как один большой костер. На долгие годы древняя

цветущая Бухара превратилась в груды развалин. Похожая участь постигла и Самарканд, и другие города-крепости Хорезма. Только столица Гургандж, защитники которого дрались самоотверженно, досталась монголам гораздо более дорогой ценой. Но и его постигла трагическая участь. Согласно одной из версий взявший Гургандж Джагатай, второй сын Чингисхана, чтобы жемчужина Хорезма не досталась его сопернику — старшему брату Джучи, разрушил плотину, предохранявшую город от затопления. Гургандж исчез под толщей вод Амударьи.

Там, где проходили войска Чингисхана, оставались горы трупов и разруха, запустение. Те, кто чудом уцелел, влачили жалкое существование, ничем не напоминающее их прежнюю жизнь. Такую цену пришлось заплатить ранее обширному, густонаселенному процветавшему Хорезму за бездарность своих правителей, за отсутствие эффективной системы управления.

Оказывается, для того чтобы быть свободным, независимым, для того чтобы просто выжить, необходимо создать эффективную систему управления. Об этом забывать не следует никогда. Жестокость монголов и их предводителя Чингисхана, с одной стороны, объясняется прагматичностью. Враг, которого пощадили сегодня, может оказать сопротивление завтра. Опыт расширявшейся монгольской империи привел ее создателя к простому, но жестокому выводу: нет людей — нет сопротивления. Или, как скажут восемь столетий спустя, «нет человека — нет проблемы».

С другой стороны, Чингисхан высоко ценил возможность отомстить врагу. Так, на вопрос о том, в чем состоит величайшее счастье на земле, он ответил: «...в том, чтобы сокрушать врагов, видеть, как они падают к твоим ногам, чтобы забирать их коней и имущество и слышать стенания их женщин».

Покидая надолго свою страну перед походом на Хорезм, Чингисхан предпринял необходимые меры предосторожности, чтобы в его отсутствие в империи сохранялся порядок. Ведь возвратившись после войны с Китаем, Чингисхан нашел запад своей империи во власти вождя найманов Гучлука, переманившего на свою сторону уйгуров и меркитов. Решительными действиями Чингисхан восстановил прежний порядок, а «император на год» нашел свою смерть.

Чингисхан «прочесывал» районы своей империи, выискивая наиболее известных и амбициозных людей, способных в его отсутствие предпринять действия, подрывающие его власть и устои империи. Он брал их с собой в поход, который мог оказаться долгим. Как говорится, береженого Бог бережет.

Чингисхан к тому времени был уже немолод и имел четырех сыновей. И, естественно, возник вопрос о наследовании власти. Двое старших были уже опытными и влиятельными военачальниками и не прочь были поскорее «взять в руки поводья отцовского коня». Двое младших не стремились к власти. Они предпочитали веселье и пиры. Именно одного из них — третьего своего сына Угедэя он и объявил наследником, посчитав, что простой и великодушный Угедэй сможет стать цементирующим ядром империи после его смерти, и оказался прав.

Впоследствии, опасаясь возможной борьбы за власть со стороны своих старших сыновей Джучи и Джагатая, Чингисхан отправил их подальше, особенно строптивого Джучи. Джучи был отослан в один из самых отдаленных краев империи во главе выделенного ему воинского отряда — тумена, где старался отличиться и завоевать расположение воинов. Согласно одной из версий, Джучи, не пожелавший подчиниться в очередной раз воле Чингисхана, был по его приказу убит.

После падения основных городов-крепостей в Хорезме остались, по существу, лишь отдельные разрозненные очаги сопротивления. Великий властитель Хорезма, «второй Александр Македонский» скрылся от преследующих его монголов на одном из островов Каспия, где и умер вскоре в нищете. Руководство страной, правда, слишком поздно перешло к его сыну, настоящему воину и талантливому полководцу Джелаль-эд-Дину.

Джелаль-эд-Дину удалось собрать тридцатитысячное войско из остатков ранее многочисленной армии хорезмшаха. Объединившись с примкнувшими к нему афганцами, карлуками и воинами других племен, он представляет грозную силу, способную противостоять монголам. Впервые в прямой схватке ему удалось одержать победу над врагом, считавшимся ранее непобедимым. Впервые монгольские воины действительно обратились в бегство не для того, чтобы заманить в ловушку врага. Ему удалось одержать ряд важных побед! Он разбил отряд монголов, осаждавших Кандагар, а также отряд, осаждавший крепость Вариан, который потерял до тысячи воинов.

Высланный Чингисханом против Джелаль-эд-Дина сорокатысячный отряд монгольского военачальника Шики-Хутуху-нойона в битве при Перване был им разгромлен. Воодушевленный одержанными победами Джелаль-эд-Дин направил Чингисхану вызов на бой: «Укажи место, где мы встретимся для битвы. Там я буду тебя ждать».

Чингисхан был обеспокоен успешными действиями Джелаль-эд-Дина, в особенности разгромом войск Шики-Хутуху-нойона. Однако мужественный вызов Джелаль-эд-Дина Чингисхан не принял. У него своя тактика ве-

дения войны, в которой главное — победа над врагом, причем по возможности малой кровью. Вместо того чтобы принять вызов Джелаль-эд-Дина, Чингисхан поступил иначе. Он прибег к хитрости. К союзникам Джелаль-эд-Дина были направлены посланцы с обещаниями щедрых даров — верблюдов, груженных золотом, — за то, что они покинут своего вождя.

В то же время Джелаль-эд-Дину не удалось должным образом организовать разноплеменные отряды своего войска в единую силу. К сожалению, начались споры при разделе добычи, раздоры. Джелаль-эд-Дин не смог их предотвратить. В то же время посулы Чингисхана сделали свое дело. Половина войска неожиданно для Джелаль-эд-Дина покинула его лагерь. После этого сил для прямой открытой схватки с врагом у него уже не осталось. Он направился на юг, но у реки Синд его окружили и разбили, несмотря на оказанное героическое сопротивление, превосходящие войска Чингисхана. Самому Джелаль-эд-Дину удалось спастись, прыгнув на коне с большой высоты в воду. Чингисхан по достоинству оценил его мужество: «Вот каким у отца должен быть сын!»

Но заново собрать сколько-нибудь значительное войско, которое смогло бы противостоять войску Чингисхана, постоянно преследуемому монголами Джелаль-эд-Дину уже не удалось. Приведенная выше управленческая ситуация хорошо иллюстрирует такие этапы основного управленческого цикла Чингисхана, как принятие и реализация управленческих решений, а также умение в случае необходимости корректировать принимаемые решения, отыскивая самый эффективный путь к победе.

Еще одно свидетельство, характеризующее управленческий стиль Чингисхана, мы получаем, анализируя действия его военачальников Джебэ-нойона и Субудай-багатура, которые подчинялись непосредственно ему и были его достойными учениками. Джебэ-нойон и Субудай-багатур, будучи соперниками, старались найти друг у друга ошибки, хотя не раз выручали друг друга в битвах. Учитывая их соперничество, Чингисхан и поручил им общее дело. Такой прием он нередко использовал в своей практике.

Выполняя приказ повелителя, Джебэ-нойон и Субудай-багатур преследовали бежавшего хорезмшаха Мухаммеда. Убедившись в его гибели и уведомив об этом Чингисхана, они продолжили поход на запад в поисках последнего моря, т. е. края земли.

За время длительного похода они покорили народы Северного Кавказа. Встретив отчаянное сопротивление объединенных отрядов аланов, лезгин, черкесов, кипчаков, они действовали так же, как и их учитель.

Щедрыми посулами и подарками они убедили кипчакского хана Котьяна оставить лагерь аланов. После чего аланы были перебиты и покорены. Вскоре такая же участь постигла и предавших своих союзников кипчаков. Недолго им удалось попользоваться полученными от монголов подарками.

Воины Джебэ-нойона и Субудай-багатура, продолжая свой путь к последнему морю, вышли к границам Киевской Руси и стали лагерем на реке Калка. Передовые отряды монголов появились на берегу Днестра. Киевская Русь в этот момент была разобщена, князья вели междоусобные войны. Однако, объединившись, они могли представлять грозную силу. Они хорошие воины и сами искали боя, а не бегали от него. Русские отряды, предупрежденные о появлении грозного врага, начали переправляться через Днепр, на другом берегу которого уже объявились монголы.

Монгольские военачальники Джебэ-нойон и Субудай-багатур, следуя тактике Чингисхана, начали со сбора информации о противнике. Допросы захваченных конными разъездами пленных позволили составить достаточно ясное представление об устройстве государства, о взаимоотношениях между князьями, о том, как вооружено русское войско и какова его численность.

Субудай и Джебэ, как всегда это делали монголы, тщательно разработали план ведения боевых действий и определили наиболее выгодное для монголов поле будущего решающего сражения. Несмотря на мужество и умение воевать, у русских князей не было единой организации и дисциплины. Каждая княжеская дружина управлялась независимо. Даже перед лицом смертельной опасности удельные князья не смогли объединиться в единое войско, управляемое общим воеводой. Действия отдельных отрядов плохо координировались.

После перехода русскими отрядами Днестра монголы избрали излюбленную тактику растягивания сил противника и заманивания его в западню, в то место, которое они заранее облюбовали. Они ввязывались лишь в короткие стычки и, вроде бы испугавшись противника, отступали. Русские отряды преследовали монголов, захватывая по пути обильную добычу, специально оставляемую врагом. Джебэ-нойон, а это именно его конники заманивали все дальше русские отряды, делал все, чтобы растянуть силы противника и усыпить бдительность. И это ему удалось. Русские отряды все больше растягивались, отдалялись друг от друга. Ложась спать, они все реже огораживались плетеным тыном и повозками, что обычно делали, когда чувствовали опасность. Бдительность притупилась.

Монголы заранее выбрали удобное место для ведения боя на берегу Калки, а отряды Джебэ-нойона, вроде бы отступая и отбиваясь, вели

к этому месту наступавшие русские отряды. Выйдя на овражистый берег Калки, они увидели только что оставленный монголами лагерь. Бой начался неожиданно. Стало понятно, что перед ними оказалось свежее, готовое к бою, превосходящее по численности многотысячное монгольское войско. Это была хорошо подготовленная западня. Не задерживаясь около первого русского отряда, монголы атаковали встречные растянувшиеся обозы русских.

И опять, как в Хорезме, вскоре остались лишь отдельные очаги сопротивления. Русские воины сдвинули в круг тяжелые повозки и мужественно держали оборону, в плен не сдавался никто. Однако силы неравны. Решающее сражение проиграно стратегически еще до его начала.

Самое серьезное сопротивление оказал отряд киевского князя Мстислава Романовича, окруживший себя повозками и отбивавший все атаки монголов. Чтобы избежать ненужных потерь, монголы опять пошли на хитрость. Им удалось убедить русских прекратить ненужное сопротивление в обмен на свободу. Однако, как только воины вышли из укрытия и сложили оружие, монголы напали на безоружных и беспощадно их порубили. Тем не менее отдельные русские отряды, не поддавшиеся на уговоры коварного врага, в полном боевом порядке отошли к Днепру и переправились через него, сохраняя силы для последующих битв.

Впоследствии монголы, продвигаясь на запад, еще покорят многие страны центральной Европы. Они разбили объединенные войска христианских правителей, покорили польские княжества, Силезию, Моравию, Молдавию, Венгрию, вошли в Австрию, Адриатику. Только смерть Угедэя, сына Чингисхана, унаследовавшего его трон, остановила наступление монголов. Влияние монголов распространилось вплоть до Африки. Они владели Сирией, покорили турок-сельджуков, Месопотамию, Персию, направляли грозные письма папе Римскому, вступали в контакты с христианами Палестины.

Однако не только завоевания были предметом внимания Чингисхана. Он многое сделал для создания устойчивой эффективной системы управления своей гигантской империей. И много ему в этом содействовал Елюй Чуцай — принц китайского императорского дома, философ, астролог, но прежде всего талантливый управленец, которого Чингисхан «присмотрел» еще во время похода в Китай. При принятии важных управленческих решений, как и в период формирования системы управления империей, Чингисхан привлекал Елюя Чуцай в качестве эксперта, принимая во внимание его советы. После смерти Чингисхана на плечи Елюя Чуцай легло фактическое управление страной.

Но не следует преуменьшать и роли в системе управления монгольским государством, которую играли монгольские, а также киданьские и уйгуро-тюркские чиновники, так называемая «степная интеллигенция», выросшая при Чингисхане. Чингисхан умел использовать различные управленческие ресурсы и не в последнюю очередь такой важный управленческий фактор, как интеллект своих подданных, будь то его советники или военачальники. Своим терпимым и уважительным отношением ко всем вероисповеданиям и религиям он намного опередил свое время.

Особо хочется отметить созданную Чингисханом разветвленную сеть дорог, обеспечивавшую исключительно быструю по тем временам передачу информации на большие расстояния.

Созданный им свод законов просуществовал столетия. Его империя и мощная армия продолжали существовать столетия после смерти своего великого создателя. В основе этой созидательной работы — умение объединить свой народ для достижения великой цели, умение стратегически мыслить, а самое главное, умение добиться реализации практически всех поставленных целей.

Были ли оправданными его жестокость к врагу, не только противостоящему ему сегодня, но и потенциальному, который мог стать врагом завтра, обращение в рабство и гибель многих тысяч, а возможно, и миллионов людей, подчас ни в чем не повинных? На этот вопрос трудно ответить. Но и не задать его также невозможно. Впрочем, после завоевания страны власть монголов не была столь жестокой для оставшейся части населения.

Управление осуществлялось во все времена человеческой истории, в разные периоды его развития. Каждому времени присущи свои особенности. Управление всегда связано с властью над людьми, к которой каждый из управленцев приходил собственным путем. И каждый из них, в силу собственной системы предпочтений, употреблял эту власть одним во благо, а другим — во зло. Таковы реалии управления. Система управления, созданная Чингисханом во благо своим соотечественникам и во зло остальному миру, оказалась одной из наиболее эффективных и устойчивых в истории человеческой цивилизации. Это была система управления, созданная одним, в соответствии с которой жили миллионы — современники и последующие поколения.

Император Хирохито



Император Хирохито в галерее управленческих портретов занимает особое место, как и Япония, в которой он и царствовал, и правил. На первый взгляд он не может быть отнесен к категории великих управленцев по тем критериям, которых мы придерживаемся.

Действительно, обладал ли он властью? Однозначного ответа на этот вопрос нет. До 1945 г. его власть была неограниченной, с его именем и криками «банзай» шли на смерть тысячи японцев, а не сумевшие выполнить его повеления считали себя недостойными самого права на жизнь, предпочитая «харакори». После 1945 г. (а он продолжал царствовать до 1988 г.), до самой смерти, его власть носила лишь символический характер конституционного монарха, при которой монарх царствует, но не управляет.

Обладал ли он высоким индексом управленческой мысли? Представитель правящей династии и консервативной части японского общества, который согласно синтоистской религии был живым богом на Земле и являлся этическим идеалом для всех народов мира, носителем высшей справедливости. Он должен был хранить традиции, скорее взирая на происходящее с заоблачной высоты своего происхождения, чем принимая непосредственное участие в решении жизненно важных для страны вопросов. Он должен был следовать за чьей-то мыслью, одобряя или не одобряя ее.

Что можно отнести к свершениям его правления? Разве что поверженную в битвах Второй мировой войны, оккупированную США Японию — результат его управления страной с 1921 г. — года, когда он стал регентом, т. е. по существу реальным главой государства.

Но это только на первый поверхностный взгляд. Если же внимательнее взглянуть в суть происходившего во второй половине XX в. в этой стране, обладавшей самобытной культурой, то картина приобретает другие очертания и заслуживает иных оценок.

Да, в 1945 г. Япония оказалась поверженной. Именно она стала первой и единственной страной, на которую были сброшены атомные бомбы, печально известные «Толстяк» и «Малыш», стершие с лица земли два японских города Хиросиму и Нагасаки, унесшие сотни тысяч жизней мирных

жителей. Ее политическая жизнь оказалась под контролем оккупационных войск во главе с Дугласом Макартуром, а экономика разрушенной до основания.

Однако во второй половине XX в. поднималась экономика Японии, а вместе с ней и престиж страны в мировом сообществе. И это несмотря на отсутствие жизненно необходимых для ее развития природных ресурсов и сырья. Сегодня японская экономика — вторая в мире, а крупнейшая и самая успешная автомобилестроительная компания «Тойота» по всем показателям в 2007 г. опередила бесценно лидировавшую около 80 лет американскую «Дженерал моторс». А ведь именно автомобилестроение сделало Америку Америкой, создавало ее богатство и величие. Бывший победитель во Второй мировой войне и лидер мирового бизнеса оказался оттесненным на второй план в одном из приоритетных для него направлений деятельности!

Это впечатляющий результат. Страна, сумевшая его достичь, заслуживает уважения. Не будем забывать, что завоеванное Японией лидерство достигнуто в век небывалого ранее технического прогресса и инновационных технологий. И достигнуто оно страной, считавшейся далекой от магистральных направлений развития техники! Без высокого, а может, и высочайшего уровня управленческой мысли и порожденных ею управленческих технологий достижение этого результата вряд ли стало бы возможным.

И как это ни кажется на первый взгляд парадоксальным, без самобытного, чисто японского пути развития, который сейчас принято называть «Дао», во многом берущего свое начало в деятельности императора Хирохито, эти блестящие достижения вряд ли стали бы возможными. Он был официальным носителем и выразителем японского «духа», начиная с момента его первого официального визита в страны Европы в 1921 г. и оставаясь им до последнего дня своей жизни.

И если для всего остального мира реальная власть в стране после поражения во Второй мировой войне была им утрачена, то для большинства японцев это было далеко не так. Император оставался для них высшим авторитетом, его повеления и оценки были столь же значимы, как и прежде. Он был и остался носителем неких высших моральных качеств, души японского народа, не сломленного унижительным военным поражением. Ведь большинство японцев считало, что они проиграли войну, но не самих себя!

А одна из отличительных особенностей нации, ее внутренней культуры, состояла в том, что японцы в жестоком военном поражении винили прежде всего самих себя, а не монарха, считая, что недостаточно

выполнили свой долг перед ним. Конечно, со временем ценности и оценки японцев менялись, но в момент, когда Япония поднималась с колен, формировалась и крепла ее экономика, отношение подавляющего большинства японцев к своему императору было именно таким. Это стало основной причиной того, что его, верховного главнокомандующего войсками и флотом страны, стоявшего у руля японской экспансии, территориальных завоеваний 1930–1940-х годов, унесших миллионы жизней, не причислили к числу военных преступников. А ведь двух других лидеров стран «оси» — Бенито Муссолини и Адольфа Гитлера постиг заслуженный ими трагический конец.

Страна готова была пойти до конца, вплоть до гибели всей нации, если бы он оказался низвергнут. Многие представители высшей власти тогдашней Японии считали за честь принести в жертву себя, лишь бы даже тень вины не пала на императора Хирохито.

Возглавивший оккупационные войска Дуглас Макартур понимал это, отстаивая перед правительством и народом США невиновность и непричастность того, по чьему решению произошла трагедия Перл-Харбора и десятки тысяч американских солдат полегли на многочисленных полях сражений развязанной при его решающем участии войны. Просто Дуглас Макартур отчетливо осознавал, что при другом повороте событий не избежать новых и немалых жертв, что не один американский солдат тогда не вернется домой. Ведь к моменту капитуляции Японии под ружьем находилось около 7 млн японцев. В глазах много повидавшего командующего американской армией признание вины императора, готового сотрудничать, а главное — обладающего реальными возможностями воздействовать на японцев и прекратить их сопротивление, не стоило потерь, которое это признание могло бы за собой повлечь.

Сотни летчиков-камикадзе и людей-торпед, ценой собственной жизни уничтожавших боевую технику и живую силу противника, ожесточенное сопротивление, оказываемое японской армией тогда, когда, казалось бы, никакой надежды на успех уже не было, не оставляли у Макартура сомнений в том, что за победу над сопротивляющимся до последней возможности противником придется заплатить немалую цену.

Это была последняя отчаянная ставка императора Хирохито в жестокой войне не на жизнь, а на смерть, которая себя оправдала!

Как же складывалась управленческая судьба этого явно неординарного управленца, не укладывавшегося ни в какие из существовавших ранее стандартов? Вглядимся внимательнее в события почти столетней давности. Ведь Хирохито царствовал 60 лет, и это не считая 7 лет регентства, когда

реальная власть в стране впервые сосредоточилась в его руках. Значительный срок по любым меркам.

Большое влияние на формирование его управленческого стиля оказало сравнение правления его великого деда Мэйдзи, жесткого и авторитарного управленца, добившегося весьма существенных результатов, и слабохарактерного, склонного к либерально-демократическим методам управления отца. При Мэйдзи, добившемся значительного усиления могущества Японии (именно при его правлении была выиграна русско-японская война), между народом и его императором сложились устойчивые отношения. Император воплощал в себе как бы и отца, и мать одновременно огромной семьи — японской нации. Интересы императора и страны было принято ставить выше собственных. Критические замечания в его адрес карались. Он являлся основой государства, источником власти любого правительства. В древнейшем мифологическом эпосе, священном для японцев, император находится на недостижимой высоте, вызывает благоговение, а его личность неприкосновенна. Он непреходящий источник высшей морали.

В период правления Мэйдзи понятия управления и ритуала оказались слитыми воедино, а государство воспринималось как одна семья, в которой каждый гражданин ощущает родственную связь с императором. А поскольку он был одновременно и верховным главнокомандующим, армия и флот получили полномочия действовать независимо от кабинета министров. Но в то же время у Запада перенималось все, считавшееся полезным.

Отец Хирохито — наследный принц Есихито, впоследствии император Тайсе (1912–1926), был не способным на политические инициативы, несведущим в военных делах. При нем престиж императорского дома существенно ослабел, его демократические взгляды не разделялись армией. Не последнюю роль в этом сыграло состояние здоровья монарха.

Хирохито предстояло восстанавливать сильную императорскую власть. Это понимали и его воспитатели, поэтому прививали ему, прежде всего, черты будущего главнокомандующего японской армии и флота. В то же время он изучал считавшиеся небесполезными для монарха математику, физику, экономику, историю, юриспруденцию. Его учили тонкостям науки управления так, как они понимались его учителями, обучали ортодоксальным традициям и последним достижениям науки. В 1920-х годах определяется его интерес к биологии и научным исследованиям, в 1925 г. он оборудовал достаточно современную лабораторию. Уже став императором, Хирохито открыл исследовательский институт проблем биологии. Его научные исследования были профессиональными, а не любительскими. Но они ни в коей мере не мешали усвоенным им традиционным принци-

пам государственного управления. С детства у него проявились задатки нетрадиционного монарха с большим творческим, или как сейчас говорят, креативным, потенциалом.

Один из его учителей, Сугиура, в противовес утрированно трактовавшемуся им учению Жан-Жака Руссо, так сформулировал свою трактовку взаимоотношения монарха и народа: верховная власть должна «...проявлять великодушие в обращении с народом, народ — сохранять преданность, а каждый человек — знать свое место в государстве и обществе». Но Хирохито открыт был и к восприятию того полезного, что мог дать Японии остальной мир.

Его готовили к миссии правителя, к принятию основных политических и военных решений в стране, учили принимать как должное поклонение подданных. Ему предстояло вершить судьбы японского народа.

И еще один очень важный момент будущий император усвоил у своего учителя: «Когда наша родина оказывалась в пучине бедствий, люди бросались навстречу опасности, забывая о собственных жизнях», уподобляясь опадающим лепесткам цветущей вишни (сакуры). Он усваивал основы «кокутай» — идеологии, в основе которой преклонение перед императором его подданных. Развивал Сугиура и теорию противостояния белой и желтой рас.

Другой его учитель, Сиратори, приводил в пример мифологизированного императора Дзимму: «...император Дзимму вел битвы, терял солдат и кровных братьев, но никогда беды не могли победить его. Оказываясь перед лицом испытаний, он становился сильнее и мужественнее... и переносил все тяготы вместе со своими воинами. Под божественным покровительством предков и с помощью хранивших ему верность подданных Дзимму в конечном итоге выполнил великую миссию. У подножия горы Унэби в Касивара он построил дворец, где был коронован императором».

В то же время личность императора неприкосновенна, любая ответственность за происходившее в стране и со страной, даже за преступления, с него снималась заранее. Стереотипы принятия управленческих решений, оказывающих определяющее влияние на наше поведение, это подчас те или иные управленческие идеи, осознанные управленцем, впечатлившие его, попавшие на благодатную почву. Они становятся подчас невидимой постороннему глазу основой, формирующей самые главные решения.

А когда есть русло, трудно течь иначе. Понимание управленческой ситуации Дзимму, его подход к принятию решения в особо сложной, критической ситуации, требующей многочисленных жертв его подданных и тех,

кто по другую сторону баррикад, был повторен императором Японии в далеком XX в. Прошли многие века, счет человеческих жизней пошел на миллионы, но понимание ситуации, принятое управленческое решение и в конечном итоге достижение поставленной цели сохранилось, по существу, неизменным. Воистину управленческие идеи оказываются сильнее времени и жертв, требуемых для их реализации.

Учителя в день его совершеннолетия так характеризовали своего ученика: «...наследный принц обладает редкостным интеллектом и упорством в приобретении знаний. Он блестяще овладевает всеми дисциплинами и на вопросы преподавателей дает глубокие и четкие ответы. Мы, его учителя, ощущаем искреннюю гордость за достижения своего ученика». Поскольку Хирохито не отличался природным здоровьем, были предусмотрены меры, прежде всего физические упражнения, по его укреплению. Они, безусловно, принесли свои результаты, но в то же время странный резкий и пронзительный голос «сопровождал» Хирохито всю его долгую жизнь.

Он был готов к предстоящей деятельности: «Я с нетерпением жду того дня, когда возьму на себя великую ответственность за выработку и принятие политических решений». В то же время он понимает, что во внешнем мире, где все явственнее звучит голос силы, успешная политика и дипломатия возможны лишь при достаточном уровне боеготовности страны. А для этого необходимы развитая промышленность и экономика: «Без развития промышленности и транспорта, без повышения производительности труда мы не станем процветающей державой. Если достичь всего этого нам не удастся, Япония не сможет шагать в ногу с великими державами».

Ухудшавшееся состояние здоровья и невозможность управлять страной его отца императора Тайсе рано поставили вопрос о передаче реальной власти его сыну. Возникшее и окрепшее в период его правления движение «Демократия Тайсе» выдвигало лозунги предоставления большего избирательного права, усиления роли парламента. А впоследствии предлагалось заимствование политических и культурных ценностей, западного образа жизни, а значит индивидуализма, характерного для западного общества. Японское самосознание в период после окончания Первой мировой войны не представляло собой благоприятной почвы для таких идей, и в конечном итоге они были отторгнуты.

Государство не могло оставаться неуправляемым. Внутриполитическая жизнь Японии была накалена до предела. Когда иссякали аргументы, конфликтующие стороны переходили к крайним мерам. 4 ноября ударом кинжала был убит премьер-министр Хара.

С 25 ноября 1921 г. Хирохито под давлением наиболее влиятельных политических деятелей Японии становится регентом. Больше всего против этого возражала его мать — императрица Садако, не желавшая подвергать сына неизвестным опасностям, неизбежно ожидающим первое лицо государства, жизнь которого проходит на пересечении подчас противоположных интересов самых влиятельных политических сил страны. Однако правящий император, его отец, едва находил в себе силы приложить печать к государственному документу и все с большим трудом воспринимал окружающую действительность.

Вступлению Хирохито в права регента предшествовала его поездка по пяти странам Европы: Великобритании, Франции, Бельгии, Голландии, Италии, включая Ватикан. По пути он посетил несколько стран Юго-Восточной Азии: Гонконг, Сингапур, Цейлон, побывал также в Египте. С одной стороны, эта поездка завершала его образование, позволяла непосредственно познакомиться с жизнью наиболее развитых стран Запада, а с другой стороны, должна была содействовать укреплению пошатнувшегося авторитета монархии.

В Англии для его встречи был создан специальный комитет во главе с принцем Уэльским. Он посетил Букингемский дворец, произнес речи в Гилдхолле и Мэншн-холле, обеих палатах парламента, не менее насыщенным оказалось его посещение других европейских стран. Конечно, случались и сбои, но в целом это был определенный успех Японии на дипломатическом поприще, эффективный пиар-ход. СМИ Японии и других стран держали поездку наследного принца в фокусе своего внимания. Даже приближенная к направлению «Демократия Тайсе» газета «Хоти симбун» писала о поездке: «Она сорвала вуаль, которая не давала людям видеть своего императора, она сорвала оковы, наложенные на наши умы. Теперь мы знаем: куда бы там, за границей, наследный принц ни шел, окружающий мир шлет сигналы о настоятельной необходимости действовать, вносить в нашу жизнь перемены».

Интерес западных СМИ радовал премьер-министра Хару, которому вскоре предстояло стать жертвой покушения: «Турне наследного принца стало огромным успехом нашей политики. Оно принесло исключительную пользу как стране, так и императорскому дому».

Одним из следствий поездки стала окончательная потеря веры будущего императора в собственное божественное происхождение. Она уступила место прагматическому подходу к жизни начинающего собственный путь ошибок и находок управленца: «...мы должны отделять существующий порядок, не допуская никаких изменений в кокутай». Конечно, его отец — не живой бог, но поддерживать эту веру в подданных необходимо.

Власть японского монарха была в значительной степени мифологизированной. Хирохито понял исключительную важность мифов для обеспечения устойчивого императорского правления и убеждения миллионов японцев в ее незыблемости. Вера в религиозную природу власти существовала в японском обществе, с ней надо было считаться. Более того, ее надо было умело использовать.

Хирохито не пришлось бороться за власть. Его всячески готовили к ее принятию и управлению страной. Он сумел трезво оценить механизмы власти, присущие тогдашнему японскому обществу и оказался готовым к тому, чтобы использовать их с максимальной эффективностью. Искусство управленца и состоит в умении правильно понять сложившуюся ситуацию и сделать верные выводы.

Одним из важных результатов его поездки в страны Европы стало понимание, что управленческое решение — это не столько следствие наития свыше, сколько результат целенаправленной работы. А для этого необходимо организовать эффективный процесс выработки управленческих решений. Не последнюю роль в этом играют те, кто способен внести ясность в сложившуюся ситуацию и подсказать хорошее решение или, по крайней мере, уберечь от ошибочного шага. Для правителя очень важно иметь хороших советников, с одной стороны, компетентных, глубоко понимающих складывающиеся ситуации принятия решения и механизмы воздействия на их развитие, а с другой стороны, не преследующих иных целей, кроме интересов государства.

Впрочем и интересы государства могут пониматься по-разному. Главное, чтобы советники разделяли точку зрения правителя по стратегическим направлениям развития, его систему ценностей, чтобы они ощущали себя членами его команды. Король Британии Георг V, рассказывая Хирохито о собственном опыте управления, говорил о роли при принятии решений в самых главных вопросах войны и мира советников, которыми для него являлись в первую очередь министры его правительства.

Институт советников при императоре существовал и в Японии. Высшие чиновники министерства по делам двора считали своим долгом формировать линию поведения монарха. Пользовавшийся услугами своих советников Мэйдзи тем не менее основные решения принимал сам, проводя твердой рукой собственную политику. Поскольку Мэйдзи специально не обучался управленческому искусству, в своих действиях он в значительной степени полагался на собственное понимание управленческой ситуации, отводя точке зрения своих советников роль дополнительной информации.

Руководствоваться ли ею, принимать ли ее во внимание — он решал сам в зависимости от конкретной ситуации.

При болезненном и слабохарактерном императоре Тайсе роль советников, и прежде всего высших чиновников министерства по делам двора, резко возросла. Он принял их совет не утруждать себя решением государственных вопросов, передоверив эту процедуру тем, кто занимал высшие должности в управленческой пирамиде власти Японии. То есть, по существу, уступил им собственные управленческие полномочия, а вместе с ними и реальную власть.

Хирохито познакомился в Европе с различными моделями управления государством, в том числе значительно отличающимися от японской. Да и в самой Японии правления двух предыдущих императоров Мэйдзи и Тайсе отличались разительно. Обладавшему складом ума ученого Хирохито предстояло сделать выбор, определить собственный стиль управления и модель системы управления, в рамках которой можно было бы его реализовать.

Он внимательно вглядывался в управленческую практику своего британского «коллеги», который, будучи конституционным монархом и оставаясь в тени, тем не менее обладал реальной политической властью. Позиция «управлять, оставаясь в тени» в значительной степени снимала груз ответственности за результаты принимаемых управленческих решений, сохраняя реальную возможность влиять на принимаемые в стране решения. Опыт английского монарха и система управления, имевшая общие черты с японской, приводили будущего императора к мысли о необходимости укрепления реальных рычагов власти, которая была в значительной степени утрачена в период «демократии Тайсе».

Эта задача, которую поставил перед собой Хирохито, была решена уже в первые годы правления, Власть все больше сосредоточивалась в его руках. В период, предшествовавший Второй мировой войне, он уже обладал практически диктаторскими полномочиями и неограниченной властью.

Не менее важной была задача достойного позиционирования Японии в мировом сообществе. При сложившейся после Первой мировой войны расстановке сил Япония была причислена к великим державам, к ее голосу прислушивались в Лиге наций (прообраз современной Организации Объединенных Наций). Но лидирующие позиции принадлежали странам западного мира. И конечно, при всех дипломатических раскладах решающим фактором в межгосударственных отношениях оставался фактор силы, военной мощи, которой располагало то или иное государство.

Один из ближайших советников Хирохито — Симицзу, отражая сложившуюся точку зрения самого Хирохито и его окружения, говорил: «В нынешней ситуации, когда страны мира вступили в неприкрытое соперничество друг с другом, каждое государство должно обладать достаточным количеством оружия, чтобы обеспечить собственную безопасность». А раз так, ставка должна быть, прежде всего, сделана на собственные силы. Значит, должны быть укреплены и переведены на современные рельсы армия и флот, скорректирована оборонная стратегия. Так уж принято, что на дипломатическом языке планы расширения влияния на другие страны и регионы мира, предполагающие в том числе военную экспансию и захват чужих территорий, принято называть оборонительными.

Поскольку страна после Первой мировой войны обладала значительным военным потенциалом и достаточно мощной промышленной базой, превосходя по этим показателям остальные азиатские страны, стратегической целью Японии стало установление господства в Азии. Это нашло отражение в военной доктрине 1923 г., которая была принята после ее одобрения регентом. Прекратилась постройка кораблей устаревшей конструкции, старые корабли разбирались и заменялись подводными лодками и морской авиацией, армия модернизировалась и реорганизовывалась.

Однако у нас нет достаточных оснований утверждать, что Хирохито сразу же после назначения его регентом удалось добиться полной управляемости в структурах государственной власти. Это было далеко не так. Высшие военные и государственные чины, привыкшие многие вопросы решать самостоятельно, неохотно расставались со своими управленческими полномочиями. По всей видимости, этот закон универсален: с правом принимать важнейшие государственные решения добровольно никто расставаться не хочет. За него, как правило, ведется невидимая постороннему глазу борьба.

Мнения о роли армии в судьбах страны внутри армейского руководства не были одинаковыми. Одни считали, что армия не должна вмешиваться в политическую жизнь страны, но и не допускать вмешательства политиков в жизнь армии, а другие считали, что роль армии в политике должна быть более весомой. Особая роль армии определялась тем, что верховным главнокомандующим был император и ему, а не правительству подчинялось высшее военное руководство. Это создавало предпосылки для достаточно серьезного кризиса системы управления армией и флотом со стороны правительства. Да и между руководством армии и руководством флота сложились отношения скорее соперничества, чем сотрудничества.

Хирохито взял на себя непосредственное управление сухопутными и военно-морскими силами. Это ослабляло позиции кабинета министров и усиливало власть императора. Важным шагом в этом направлении стало укрепление и широкое распространение кокутай — идеологии, освящавшей политическую систему, во главе которой находился император, и принимаемые им решения. Кокутай стал идеологической базой, способствовавшей и укреплявшей реальные рычаги власти императора. Важным пиар-шагом стала организация празднования дня памяти императора Мэйдзи, превращенного в национальный праздник.

В японском обществе существовала благодатная почва для укрепления власти императора. Крепкая императорская власть, освященная политическими и религиозными традициями, для большинства японцев представлялась единственным альтернативным вариантом политического устройства страны. Эти настроения, господствовавшие в японском обществе, способствовали установлению неограниченной власти Хирохито, осознавшего важность ее реальных рычагов и сумевшего овладеть ими уже в первые годы своего правления.

Следующим шагом к укреплению единоличной власти монарха в японском обществе стала процедура интронизации Хирохито, знаменовавшая наступление эпохи Сева. Она была организована впечатляюще, ее ритуал и торжественность, следование вековым традициям, позволили японцам еще раз убедиться в божественном происхождении своего императора и его особом предназначении. Один из видных представителей деловых кругов Японии Райта Тояма писал: «Наблюдая за происходящим в Киото, я действительно ощутил, что наш император является потомков богов, что японская нация имела и будет иметь своего бога». Ритуалы и церемонии интронизации стали для японцев еще одним впечатляющим свидетельством того, что император является живым богом. Такая точка зрения поддерживалась Хирохито.

Последовательная целенаправленная политика по укреплению собственной власти, проводимая им, дала свои результаты. Позиции кабинета министров постепенно ослабевали. К 1927 г. — концу срока его регентства — премьер-министр Танака вынужден был лишь воплощать мысли регента, хотя и не был с ними согласен. Ослабляло позиции кабинета и поддерживавшееся Хирохито противостояние кабинета министров и армии, при поддержке Хирохито усиливавшей свое влияние в политической жизни страны. Учитывая сложившуюся ситуацию, он позволил себе, вопреки существовавшей практике, отправить в отставку кабинет министров, заменив Танаку более устраивавшим его премьер-министром.

Установить контроль над армией и флотом оказалось более сложной задачей (в первые годы правления Хирохито он был далеко не безоговорочным). В 1920-х и первой половине 1930-х годов Хирохито скорее следовал за инициативами, исходившими из армии, и поддерживал их, чем реально управлял развитием событий. Посланный в Китай контингент японских войск в ответ на разгром китайскими националистами японского консульства в Нанкине стал своеобразной пробой пера в формировании отношений Хирохито и армии. Генерал Фукуда, командовавший японским воинским контингентом, превысил полномочия, отдав приказ об отправке войск в Цзинань, где начались столкновения с отрядами китайских националистов.

Хирохито поддержал действия военных в противовес премьер-министру Танака, требовавшему наказания для превысившего полномочия генерала. Затем последовала казнь в Маньчжурии сотрудничавшего с японским правительством китайского генерала Чжан Цзолиня группой старших офицеров Квантунской армии, также не санкционированная свыше. Премьер потребовал предать суду виновных в казни китайского генерала и представил соответствующий отчет императору, однако, исходя из соображений сохранения престижа японской армии, наказания не последовало, вопрос был спущен на тормозах.

Это было явное попустительство военным, которые почувствовали полную поддержку со стороны императора своим действиям и собственную безнаказанность. С 1929 г. начались нападки военных на двор, истинной причиной которых стала активность самого Хирохито в решении политических вопросов.

Принцип обратной связи в управлении универсален и действует независимо от эпохи, страны, традиций. Если действия, идущие вразрез с установками властей предрежащих, не получают должной оценки и противодействия, они порождают новые акты самоуправства. Советники обращали внимание императора на падение дисциплины в армии, обостряющееся соперничество между армией и флотом, но Хирохито ничего не предпринимал, ограничиваясь молчаливой поддержкой их действий. Инициативы военных, приводившие к серьезным последствиям для международных отношений, становились плацдармом для новых, ни с кем не согласованных «инициатив» армии. Армия и флот все больше выходили из-под контроля.

Дополнительное противодействие армии вызывали планы сокращения вооруженных сил. Хирохито, озабоченный поступавшей информацией о положении дел на континенте, ставил вопрос о повышении дисциплины в войсках. Однако реальных действий за этим не следовало. Естественно,

что так дальше продолжаться не могло. Последствия не заставили себя ждать.

В очередной раз «рвануло» в Маньчжурии — трех восточных провинциях Китая, объединенных Чжан Сюэляном, сыном убитого Чжан Цзолиня. Начала просачиваться информация о подготовке Квантунской армией крупномасштабного вооруженного конфликта. Хирохито потребовал отчета о действиях военных, однако остался недоволен ответом военного министра: «Хотя военный министр уверил меня в том, что полностью контролирует состояние дисциплины, впредь я потребую от него еще большей бдительности». Однако это не остановило военных, лишь начало намеченной ими операции было отложено на более поздний срок.

18 сентября 1931 г. группа офицеров штаба Квантунской армии организовала провокационный подрыв железнодорожного полотна на Южно-Маньчжурской железной дороге, контролировавшейся японскими войсками. За провокацией последовала лавинообразная цепь событий, имевшая весьма серьезные последствия и приведшая к оккупации Маньчжурии японскими войсками. Несмотря на то что предупреждение со стороны императора о необходимости не расширять масштабы военных действий не было принято во внимание, Хирохито утвердил постфактум «приказ о переброске корпуса из Кореи» в поддержку Квантунской армии.

Разразился международный скандал, Китай обратился в Лигу наций, над Японией нависла реальная угроза экономического эмбарго или даже вооруженного вмешательства великих держав. Однако это не повлияло на решение императора одобрить постфактум действия армии, которая вскоре начала ощущать поддержку со стороны японского общества осуществленной ими экспансии. Ведь ее конечным итогом стало расширение влияния Японии на новые территории, богатые природными ископаемыми. Как говорится, победителей не судят. В Маньчжурии было установлено марионеточное правительство. Император и его приближенные не выступили против этого. А это означало молчаливую поддержку.

Разговоры о необходимости сокращения вооруженных сил прекратились. Чтобы успокоить мировое общественное мнение, в нью-йоркское отделение «Ассошиэйтед Пресс» было направлено заявление, возлагавшее вину за произошедшее на китайскую сторону: «Подвергшись нападению регулярных частей китайской армии, наши солдаты лишь выполнили свой долг — они отразили атаку и приняли меры к тому, чтобы не допустить ее повторения в будущем».

Теперь обратная связь, а точнее ее отсутствие, сработала в масштабах мирового сообщества. Непринятие со стороны великих держав ответных

мер на агрессивные действия японской армии проложили дорогу последовавшей в 1930-х годах и позднее агрессивной политике довоенной Японии.

Теперь обратим внимание на управленческие технологии, которые использовал Хирохито. Официальное положение живого бога, находящегося «над» происходившим с его подданными, тем не менее не заставило его относиться пренебрежительно к одному из главных ресурсов любого управленца — информации. Он буквально впитывал информацию, она позволяла разобраться в сути вопроса и принять верное решение в сложных и запутанных ситуациях, возникавших в деятельности правительства, армии, флота, многогранной жизни страны.

Информацию ему поставляли наиболее доверенные советники. Впрочем, известно, что передаваемая информация не свободна, иногда в значительной степени, от того, кто ее передает, от его индивидуального восприятия сообщаемых фактов и интересов. Члены так называемой придворной группировки, составлявшие, по существу, в современной терминологии команду императора, собирали, анализировали и передавали ему информацию, поступавшую из разных источников, в том числе из посольств Японии в других странах, по самым важным политическим вопросам.

Но Хирохито не ограничивался только этим источником. Информация поступала к нему лично от политической и военной разведки, от офицеров связи в устной или письменной форме по всем вопросам, даже о деятельности членов императорской семьи. На него работала целая сеть осведомителей. Немаловажное значение имела и возможность получать информацию из независимых источников, сопоставлять ее, приобретая возможность видеть более полную картину, чем ее носители, обладавшие данными только об одной ее стороне, об одном ракурсе. По-разному освещали одну и ту же проблему члены правительства, армейский и военно-морской штабы, парламент, чиновники. Поступавшая информация позволяла сопоставлять и делать собственные выводы, на основании которых принимались решения, подлежащие обязательному исполнению его подданными.

Начавшаяся война в Китае велась под его «присмотром». Скрыть реальное состояние дел от императора при хорошо поставленной работе с информацией было практически невозможно. Он вникал в детали проводившихся военных операций, изучал дипломатическую почту, прессу. Этому подходу он оставался верен на протяжении всего своего управления страной. Ведь Хирохито в отличие от своего отца не только царствовал, но и правил.

Так обстояло дело с получением, обработкой и анализом поступавшей информации. Она оценивалась, осмысливалась императором, исходя из нее принимались управленческие решения. Но не менее искусно готовилась информация для японского и мирового общественного мнения, разная в зависимости от объекта, для которого предназначалась. Внедрение в сознание миллионов японцев идеологии кокутай, общенародное празднование дня рождения императора Мэйдзи, действие интронизации Хирохито, освящение синтоистской религией императора как живого бога, во что сам он не верил, являлось умелым манипулированием информацией, создававшим образ верховного правителя страны — незыблемой основы жизни японского общества.

Что касается информирования мировой общественности, то о чем-либо, кроме манипулирования информацией, вообще говорить не приходится. Оно всегда было одним из основных принципов ведения любых дипломатических переговоров. Различной, как правило, оказывалась лишь степень манипулирования. Поскольку, если информация явно недостоверна, ей никто не поверит. Идеальный вариант — чтобы информации поверили. Специально изготовленный по приказу Наполеона единственный номер газеты, с помощью которого его шпион ввел в заблуждение австрийского главнокомандующего Мака, — пример высшего мастерства в манипулировании информацией. Дезинформация Мака привела к неверно принятому решению и разгрому австрийских войск под Ульмом.

Япония в этом плане не стала исключением. В 1937 г. она начала войну против Китая, не называя войной полномасштабные боевые действия, в том числе захват столицы страны. Если бы война была объявлена Японией официально, США прекратили бы поставки стратегических ресурсов: нефти, железа, стали, угля и т. д. А поскольку война официально объявлена не была, поставки продолжались. Американский бизнес со своей стороны тоже был в них заинтересован.

Для японского руководства характер происходившего в Китае сомнений не вызывал. В директиве военного министра Сугиямы от 4 сентября 1937 г. прямо говорилось: «Настоящая ситуация совершенно не похожа на те, что складывались в прошлом. Мы должны помнить: эта война — война тотальная».

Военные действия начались с произошедшего 8 июля 1937 г. нападения частей японской армии на гарнизон китайских войск в пригороде Пекина у моста Марко Поло. После трехдневного боя было заключено перемирие, продлившееся три недели. Япония взяла курс на войну. Впоследствии Хирохито это столкновение назовет «порывом ветра, раздувшим едва

тлевшие искры». Войска получили приказ о повышенной боевой готовности, на север Китая были направлены значительные воинские контингенты, в том числе части Квантунской армии.

Китайская армия, находившаяся под началом Чан Кайши, представлялась японским военным слабой, не способной оказать серьезного сопротивления. Они заверяли императора: «Даже если война с Китаем и начнется... мы закончим ее в течение двух, от силы трех месяцев». Недооценка противника и желание «пожиться» за чужой счет, продемонстрировать собственное превосходство не раз оказывались реальной причиной возникновения многих искр, превращавшихся в раздутый ветром пожар войны.

Но далеко не всегда это приводило к желаемому результату, даже когда события, казалось бы, складывались благополучно. Война с Китаем длилась 8 лет и закончилась не так, как хотелось бы тем, кто ее начал. Она привела к созданию коммунистического Китая, который на рубеже третьего тысячелетия с полным основанием вошел в число ведущих мировых держав с мощно развивающейся экономикой и мощным военным потенциалом. Как говорил Талебран, настоящее практически не имеет значения, если не считать, что оно порождает будущее.

Война — это многие тысячи жертв как с одной, так и с другой стороны. При чем не только среди военных, но и среди мирных жителей. Этические принципы не останавливали Хирохито. Не без его поддержки кабинет министров объявил о начале полномасштабных боевых действий: «Запас терпения исчерпан, и империя вынуждена принять самые решительные меры. Китай будет наказан, а нанкинское правительство получит то, на что оно само напросилось».

29–30 июля 1937 г. в небольшом городке Тунчжоу китайцы, возмущенные действиями японских военных и их отношением к населению, напали на японскую общину, оставшуюся беззащитной после ухода воинских частей. Погибло 23 военнослужащих и 223 мирных жителя, в том числе женщины и дети. Таков закон: насилие вызывает насилие. Его можно либо остановить (вспомним о мудром Соломоне, сумевшем прервать цепь взаимной мести в отношениях древних евреев с гаваонитянами) либо действовать по принципу «око за око», раскручивая маховик взаимной ненависти. После обсуждения с Хирохито сложившегося положения принц Такамацу в дневнике записал: «Армия сейчас наполнена решимости так наказать Китай, чтобы он и через десять лет не мог оправиться».

Точка зрения императора состояла в том, что мир «основанный на нашем понимании справедливости, можно установить, лишь достигнув пол-

ной и окончательной победы... Другими словами, располагаем ли мы какой-либо возможностью заставить китайцев заплатить за свои преступления?» А несколько позднее в его приказе от 31 августа говорилось: «Необходимо лишить противника воли к борьбе и подавить всякие попытки сопротивления в центральных районах провинции Хэбэй».

1 декабря 1937 г. в действующие войска императором был направлен приказ: «Предлагаю командующему армией в тесном взаимодействии с военно-морскими силами осуществить захват столицы противника — города Нанкина». 13 декабря, после 5 дней осады, он пал. Это стало началом трагедии многотысячного города. Последовало массовое истребление мирных жителей. Погибло, по разным оценкам, от 200 до 340 тыс. человек. Сотни женщин, девушек и даже девочек подверглись насилию. Все это не очень вязалось с образом империи как «оплота добродетели». Но действительность была такой, какой она была.

В то же время мы должны отметить, что работа с информацией, проведенные пиар-кампании имели определенный результат. В глазах мирового общественного мнения главными виновниками происходящего были японские военные, отсутствие дисциплины в армии, психологический надлом солдат и т. д. Так, в американской прессе император Японии представлялся символом империи, не принимающим самостоятельных решений, реализующим политическую волю своих советников, который только царствовал, но не правил. Так было до Перл-Харбора. Но самое удивительное состояло в том, что события в Перл-Харборе, в результате которых японской авиацией был практически уничтожен тихоокеанский флот США и резко ухудшилось отношение американцев к «японским милитаристам», отношение к императору не ухудшилось!

Конечно, Япония — страна с самобытной культурой, ее традиции, образ жизни населения, ритуалы во многом уникальны и не встречаются ни в одной другой стране мира. Но законы выработки, принятия и реализации принятых управленческих решений универсальны. В Японии они мало чем отличаются от любой другой страны.

Война с Китаем, какой бы легкой она поначалу ни казалась, потребовала реорганизации существовавшей ранее системы управления войсками. Для своевременного и адекватного реагирования на ход военных действий были созданы Бюро оперативного планирования и Ставка императора, получившая название «дайхоньэй». Ставка императора стала действенным инструментом высшей военной власти в стране, осуществляющим стратегическое управление боевыми действиями. В ее состав помимо самого Хирохито вошли военный и военно-морской министры, начальники штабов

и оперативных отделов, его адъютанты. Все они считались советниками императора. Были учреждены также не предусмотренные конституцией имперские совещания, на которых из кабинета министров присутствовали только премьер и министр финансов. Они созывались после заседаний Ставки и Бюро и призваны были закрепить принятые на них решения.

Таким образом, право принятия окончательного решения было отделено от тех, кто эти решения готовил. Это был эффективный управленческий ход, позволивший Хирохито замкнуть на себя управленческие коммуникации. К тому же появился орган власти, который брал на себя ответственность за принятые решения стратегического характера.

Вначале работа системы управления военными действиями была не очень хорошо организована, без четкого распределения функций, ролей, зон ответственности. Но со временем она стала напоминать хорошо отлаженный механизм, в котором право принятия стратегических решений принадлежало Хирохито. Если поначалу еще давали о себе знать противоречия между кабинетом министров и штабами войск, между сухопутными и морскими силами, то постепенно они сходили на нет. Каждое распоряжение императора выполнялось неукоснительно. Он приобрел, по существу, диктаторские полномочия, не боясь ответственности за принимаемые решения, ведь ответственности за них для него не существовало. Отсюда и его кажущаяся отстраненность от основных рычагов управления и власти, на самом деле полностью ему принадлежавших.

Умение замкнуть на себя наиболее важные управленческие коммуникации, сосредоточить всю реальную власть в собственных руках — одно из главных умений управленца. Управленца, не обладающего властью, не существует, управление без нее невозможно.

Хирохито управлял Ставкой с помощью вопросов, предостережений, детального инструктирования. Его «вопросы» были обязательны для исполнения. И при определении стратегии, и при постановке конкретных задач его авторитет был непререкаем. Он всегда умел настоять на своем. Он не только играл ключевую роль в разработке стратегии и планировании военных операций, но и вносил коррективы в принимавшиеся решения тактического и оперативного характера. Коллективные решения всегда отражали точку зрения императора и выполнялись неукоснительно.

В преддверии Второй мировой войны японскому руководству было ясно, что война с Китаем зашла в тупик. Но она стимулировала значительный рост военного потенциала страны, ее военно-промышленной базы, накапливаемые запасы вооружений намного превосходили необходимые для ведения боевых действий на китайском фронте.

Накопившийся военный потенциал требовал своего применения, иначе огромные средства на его создание оказались бы затраченными впустую. Кроме того, сознание того, что у Японии накоплен значительный военный потенциал, что возможности, которыми она располагает, превосходят возможности многих других стран, в том числе великих держав, опыт военных побед при отсутствии решительного противодействия со стороны мирового сообщества естественным образом подталкивал к продолжению политики военной экспансии.

Получивший распространение в стране национализм определил вектор движения Японии к союзу с Германией и Италией. Вступление в тройственный союз, получивший название союза «стран оси», стало геополитическим решением, которое предопределило международную политику и действия Японии в годы Второй мировой войны. Страны «оси» объединяли антисоветизм, политика расового превосходства и нетерпимости. Военные действия против СССР Япония начала еще в 1937 г. в районе Халхин-Гола. Правда, этот локальный конфликт не имел далеко идущих последствий. Но в большей степени страны «оси» объединяло ощущение силового превосходства, которое с их точки зрения давало им право на завоевание нового жизненного пространства за счет тех, кто такой силой не обладал.

Геополитическая ставка Японии на сближение с фашистской Германией и Италией, военный союз с ними означали ее включение в противоборство двух самых мощных мировых сил того времени: гитлеровской и антигитлеровской коалиций. Она включалась в водоворот событий, дальнейший ход которых зависел уже не только от решений, принимавшихся ее императором. В июле 1941 г. после добровольной передачи вишистской Францией Японии южных районов Индокитая ее экспансия расширилась и на эту часть Азии. Обеспокоенные ростом японской экспансии США объявили об экономическом эмбарго, распространившемся, в частности, на нефть и нефтепродукты, банковские активы Японии замораживались.

Естественно, что этот шаг США не мог остаться без ответа с японской стороны. Главный аргумент ближайших советников Хирохито: стратегические запасы ресурсов страны будут сокращаться без американских поставок, военная мощь США будет возрастать, поэтому нужны решительные действия, и чем скорее, тем лучше. А решительными действиями в их понимании были действия военные. Впрочем, не были исключены и дипломатические переговоры, но только в случае, если противоположная сторона примет выдвинутые Японией требования: «В случае невозможности добиться осуществления наших требований в первой

половине октября мы примем решение немедленно действовать против США».

Посол Японии в Великобритании Сигэмицу и премьер-министр Коноэ считали нецелесообразным объявление войны США, обладавшим, по их оценкам, более мощным потенциалом. У Хирохито была возможность повести страну по другому пути, но точка зрения военных советников оказалась для него более убедительной. По всей видимости, шансы на успех в военной кампании он считал высокими.

Но все-таки война с США была серьезным шагом, требовавшим хорошей подготовки. Хирохито проводил совещание за совещанием, стремясь максимально подготовиться к ней. Особенно беспокоило его вечное соперничество армии и флота. Единство действий в назревавшей войне с таким серьезным противником, как США, становилось жизненно необходимым. На имперской конференции, где обсуждалось планировавшееся развитие событий, он обратился с вопросом к начальникам штабов армии и флота об их планах, а затем прочитал стихи своего деда Мэйдзи, написанные в самом начале русско-японской войны:

Четыре моря нас разделяют
Но все мы — братья,
Мир прекрасен!
Отчего так бушуют волны?
Зачем бесчинствует ветер?

Начальники штабов заверили Хирохито в том, что сделают со своей стороны все возможное и даже готовы принять альтернативный вариант дипломатического разрешения конфликта.

Стратегическим решением, предопределившим дальнейший ход событий, стало назначение императором на должность премьер-министра вместо Коноэ, бывшего до этого военным министром, сторонника силового решения вопроса Тодзе. Ведь Коноэ выступал за мирное решение вопроса. Хотя после войны именно Коноэ будет объявлен военным преступником, а Хирохито — нет.

Премьер-министр Тодзе наращивал давление в пользу объявления войны США. На ключевом совещании, где обсуждалось сложившееся положение, которое продолжалось около 70 часов, сторонникам мирного разрешения конфликта Тодзе заявил: «Народ готов в трудные времена препоясать чресла. В начале русско-японской войны у нас тоже не было шансов на победу. А через год мы победили». Предлагались также меры, спо-

собные сделать экономику страны способной выдержать предстоящую затяжную войну.

Хирохито мучительно раздумывал над предстоящим развитием событий, инициатором которых был он сам. Перед принятием окончательного решения он стремился выслушать мнения всех сторон, расходившиеся в оценке ожидаемых результатов того, что должно было произойти. Хотя на самом деле маховик, ведущий к началу военных действий, был им уже запущен назначением Тодзе. В выступлениях оппонентов силовому решению вопроса он искал убедительные аргументы, которые могли бы заставить его изменить уже принятое решение. Но таких аргументов он не находил. Исход предстоявшей войны должно было решить военное счастье, надежда на которое в нем была сильна. Она перевешивала предостережения собственного разума.

Назначенное на 1 декабря совещание должно было поставить окончательную точку в решении этого вопроса. Накануне Кидо, один из ближайших советников Хирохито, на вопрос, что происходит вокруг, ответил: «Завтрашнее решение имеет чрезвычайную важность. После того как вы изъявите свою волю, путь назад для страны будет закрыт. Если у вас остались хоть какие-то сомнения, постарайтесь разрешить их сегодня».

К этому моменту Хирохито уже пользовался непререкаемым авторитетом, и его голос в решении вопросов войны и мира был, безусловно, решающим. 8 декабря Япония начала активные боевые действия на тихоокеанском театре боевых действий. Первый удар объединенными силами армии и военно-морского флота был нанесен по Кота-Бару, через час была атакована военно-морская база США в Перл-Харборе, а еще через несколько часов — военно-морская база Кларк на острове Лусон. Авиаудары были нанесены по Гавайям, Сингапуру, Гуаму и нескольким другим точкам. Все шло по намеченному плану. Хирохито пребывал в отличном настроении.

Поначалу, действительно, все складывалось как нельзя лучше. В Перл-Харборе был не только практически уничтожен стоявший на якоре тихоокеанский флот США, но и самолеты, присланные в помощь генералу Макартуру. В течение первых двух месяцев войны удалось достигнуть блестящих результатов. Были завоеваны Филиппины, Гуам, Гонконг, Борнео, ряд военных баз Австралии. Япония получила доступ к так недостававшим ей природным ресурсам. Немногим позднее был захвачен Сингапур, Таиланд, Бирма, многие другие территории тихоокеанской акватории.

Однако начиная с июньского сражения под Мидуэем, где японский флот понес значительные потери (4 авианосца, тяжелый крейсер и 120 самолетов), ход военных действий медленно, но верно начал склоняться

в пользу американских вооруженных сил. Постепенно от наступательных действий японцам пришлось перейти к оборонительным, к чему они были не готовы. Обширные захваченные ими территории сокращались, и в конечном итоге боевые действия пришлось вести на собственной территории Японии.

Победы в войнах на земле одерживало не так уж мало полководцев и лидеров государств — примерно половина из всех, кто когда-либо вел войны. Ведь на каждого побежденного приходится по победителю. Для нас, как правило, интересны те, кто одерживал наиболее впечатляющие победы, для кого они были результатом целенаправленных и реализованных управленческих решений, становились системой.

Однако с управленческой точки зрения могут быть интересны и те, кого побеждали, если их поражения несли в себе зародыш будущих впечатляющих побед. Именно к такому весьма редкому типу управленцев относится и Хирохито — император Японии эпохи Сева.

Путь к поражению Японии во Второй мировой войне, как мы уже говорили, начался с тяжелых потерь под Мидуэем. Но, как это ни парадоксально звучит, там же начинался путь к будущему величию страны, правда не к военному, а экономическому. Ведь основным мерилom успешности со второй половины XX в. станет успех экономический, поскольку военный успех в эпоху атомного, термоядерного и прочего оружия, способного неоднократно погубить саму жизнь на Земле, становится в принципе невозможным, поскольку и победитель в случае ядерного конфликта, скорее всего, разделит участь побежденного. Даже нейтронные бомбы, способные сохранять материальные ценности, уничтожая лишь живую силу противника, не позволяют обеспечить для победителя ожидаемый выигрыш от победы в войне, избежав рокового возмездия.

Естественно, что если войны в будущем и прекратятся, то не сразу. Слишком близки по времени тысячелетия, когда все, по выражению Наполеона, решали «большие батальоны». И того, кто потеряет бдительность, а главное — реальную возможность защитить себя, может ожидать весьма печальная участь. Афганистан, Ирак и еще не один пример стали подтверждением этому. Но тем не менее после Второй мировой войны прошло уже более шестидесяти лет без глобальной мировой бойни, а ведь промежуток между Первой и Второй мировыми войнами составил менее двадцати лет.

Прогнозируемая бессмысленность еще одной мировой войны может принципиально изменить образ жизни человечества и природу межгосударственных отношений.

Но вернемся к Хирохито. Реальную информацию о тяжелом поражении японского флота знал только он, для остальных оно оставалось военной тайной. Император мужественно переносил плохие вести, они не способны были заставить его отказаться от намеченных ранее планов. Один из его ближайших приближенных, Кидо, писал: «Мне казалось, что весть о чудовищных потерях морской авиации приведет Его Величество в беспокойство или отчаяние. Однако, когда я увидел императора, он был по-будничному спокоен, лицо его абсолютно ничего не выражало. Император сказал, что выразил начальнику штаба флота свое сожаление и попросил его сделать все, чтобы неудача не отразилась на боевом духе личного состава. Затем Его Величество потребовал усилить наступательный характер новых операций».

В то же время, когда приходили первые вести с полей сражений об успехах японских войск, Хирохито не скрывал своей радости. Шампанское лилось рекой, он с наслаждением работал в лаборатории, совершал лыжные прогулки. Тогда, как писал Кидо, «император находился в прекрасном настроении». В феврале 1942 г. он 10 минут гарцевал на белом коне в Токио перед рукоплескавшими ему горожанами.

Когда же ситуация на полях сражений изменилась, а победы сменились поражениями, радость императора сменили будничное спокойствие и невозмутимость. Проявилось его умение держать удар в самой критической обстановке, ставить на карту все для достижения цели, соответствующей моменту. Когда одерживаются победы, перед управленцем и всеми остальными появляются одни задачи, когда приходится испытывать горечь поражений, им на смену приходят другие, но которые также, а может и с еще большей отдачей, необходимо решать.

Хирохито пришлось решать новые задачи организации обороны, а позднее и заключения мира на выгодных или хотя бы приемлемых условиях. Так, в сентябре 1944 г., открывая 85-ю сессию парламента, он отметил «общее осложнение ситуации на фронтах» и заявил: «Сегодня перед империей со всей остротой встала задача добиться победы. Вы, лучшие сыны нации, должны целеустремленно крепить свою решимость, чтобы разрушить коварные планы врага и обеспечить дальнейшее существование и процветание страны». Позже, вспоминая о решениях, принимавшихся в то время, он говорил: «В противоположность мнению генеральных штабов армии и флота я согласился с операцией на Лейте, полагая, что успешные действия наших войск заставят американцев пойти на переговоры».

В бой бросаются последние силы, битвы ведутся не на жизнь, а на смерть. Чем хуже дела обстоят на фронтах, тем с большей решимостью

ведутся боевые действия. Один из ближайших сподвижников Хирохито, капитан второго ранга Эйтиро Дзэ — потомок самураев, корни которого уходили в тринадцатый век, предложил сформировать полк летчиков-камикадзе. В их задачи входило ценой собственной жизни направлять самолеты с грузом 550-фунтовых бомб в палубы кораблей противника. Летчики гибли, зато противнику наносился ощутимый ущерб.

Еще раньше в 1942 г. были созданы отряды субмарин специального назначения, в которых сознательно шедшие на смерть воины ценой собственной жизни таранили корабли противника. Просматривая прощальные письма и фотоснимки добровольных смертников, «император остался очень доволен».

Он преклонялся перед живыми торпедами и летчиками-камикадзе, причинявшими врагу ощутимый урон такой дорогой ценой. С началом последнего года войны, 1945-го, активность воинов-смертников резко возросла. Это были не единичные акты самопожертвования, которые встречались и в других странах, в разные времена и эпохи. Это было массовое явление добровольного самопожертвования во имя своего народа и императора. В 1944 г. впервые о летчиках-камикадзе был снят документальный фильм «Сила божественного ветра».

Адъютант Кайдзо Есихаси, докладывавший императору о бое в заливе Лингаен, писал в воспоминаниях, что, когда он перешел к рассказу о полетах специального назначения, «Его Величество внезапно встал и отвесил глубокий поклон. В этот момент я указывал на карту. Прядь волос императора скользнула по моей щеке, я ощутил, как по телу пробежал электрический ток. Спустя несколько дней я заговорил в присутствии императора о капрале, который в небе над Нагоей направил свой самолет в кабину «Б-29». Его Величество вновь склонился в земном поклоне. В обоих случаях никого, кроме императора и меня, не было».

Конечно, сыграть решающую роль в ходе войны они не могли. Но «мистическое» поведение японских летчиков производило значительный психологический эффект на противника.

Не в этой ли осознанной жертвенности, проявившейся у японского народа, корни японского «экономического чуда»? Решимость добиться результата любой ценой, приверженность коллективным ценностям стали первопричиной работы по принципу «без запасов», когда, казалось бы, случайная остановка может стать сбоем в работе всего гигантского конвейерного производства, работы по принципу «точно вовремя» и многого другого, впервые появившегося в деятельности японских корпораций. Большая ответственность и риск, но и колоссальный эффект — практически беспре-

ребойная и точная работа. А ведь это позволяет высвободить дополнительные ресурсы, сделать технологический процесс производства значительно более экономным, получить весомое преимущество в конкурентной борьбе.

Не зря японская «Тойота» стала лидером мирового автомобилестроения, намного по экономическим показателям опередив американскую «Дженерал моторс», а в 2007 г. выйдя на первое место в мире и по объемам производства и сбыта.

Хирохито вступал в последний год трагической для японского народа войны с осознанием невозможности изменить ход событий. И в то же время он отдавал должное великой силе жертвенности своего народа, «непобедимому духу Ямато». Обычно события в военных действиях разворачиваются так, что чем неизбежнее развязка, тем слабее сопротивление. На японо-американском фронте, несмотря на подавляющее превосходство противника в военной технике и потерю реальных шансов на успех, сопротивление только возрастало. К тому же оборона стала более продуманной.

В войне с Японией армия США испытывала на себе все возраставшее сопротивление обороняющихся, более ощутимыми становились потери. Прежнее соперничество японской армии и флота уступило место полному единодушию и согласованности их действий, что было отмечено императором: «Я доволен тем, что флот, взяв на себя задачу обороны острова, успешно взаимодействует с армией. Даже после высадки многочисленных сил противника наши войска не уступили им и внесли свой вклад в общее дело».

Речь шла о высадке американских морских пехотинцев и боях на тропическом острове Иво-Дзима архипелага Бонин. Но эта оценка могла быть отнесена и к действиям армии и флота на других театрах боевых действий.

Возможно, Хирохито переоценивал значение боевого духа войск. Да, это важная, а подчас и решающая составляющая успеха в бою. Но, к сожалению, такие факторы, как боевая техника, вооружение, стратегия и тактика ведения боевых действий, наличие необходимых ресурсов, а ведь японские солдаты подчас элементарно голодали, невозможно было сбросить со счета. Именно они предопределяли исход боев между японскими и американскими войсками. Прагматизм американцев оказывался сильнее жертвенного мужества японских солдат.

Но и потери американцев в последних боях войны были весьма чувствительными. Гарнизон уже упоминавшегося острова Иво-Дзима решил отвлечь как можно больше сил противника на себя, чтобы дать возможность

подготовиться к отражению врага на собственной территории. И это принесло свои результаты. Так, если японцы, по многим из перечисленных выше факторов в военном отношении уступавшие американским войскам, потеряли 20 тыс. солдат, то победившие американцы потеряли 7 тыс. убитыми и более 19 тыс. ранеными. Подобное происходило на многих театрах боевых действий приближающейся к завершению войны.

Мы говорим о многих разновидностях пиар-технологий и их различной эффективности. Но пиар-технологии, избранные и использованные Хирохито, дали результат, который с полным основанием можно назвать исключительно высоким. Но еще более важен их вклад в формирование внутренней культуры будущих японских корпораций, занявших лидирующие позиции во многих жизненно важных отраслях мировой экономики. И, прежде всего, в тех, где лидерство требует применения интеллекто-емких технологий и высокой культуры организации труда, где нужны не только высокие требования к производству, но и к технологиям управления.

По-разному подходили Япония и США к финалу большой войны. Сыграло свою роль и поражение во Второй мировой войне стратегических союзников Японии — фашистской Германии и Италии.

По мнению многих и согласно официальным заявлениям японского правительства причиной капитуляции Японии стали атомные бомбы, сброшенные американскими военными летчиками на Хиросиму и Нагасаки, которые унесли сотни тысяч жизней их жителей, демонстрация неизвестного ранее оружия небывалой мощи, от которого нет защиты.

Результаты проведенного анализа не позволяют согласиться с такой точкой зрения. Капитуляция Японии, называемая иногда запоздалой, по нашему мнению, это последняя победа Хирохито в борьбе за возможность обеспечить достойное будущее, прежде всего не самому себе, а нации, японскому народу, который его обожествил, поставив над происходящим в этом мире.

Помните: «...в противоположность мнению генеральных штабов армии и флота я согласился с операцией на Лейте, полагая, что успешные действия наших войск заставят американцев пойти на переговоры»? А вернее, отчаянное сопротивление наступавшему противнику, которое чревато многочисленными жертвами для победителей. Не капитуляция как признание собственного бессилия, а капитуляция, позволяющая сохранить возможность достойного будущего нации.

В марте 1945 г. американские «летающие крепости» совершили массированный налет на густонаселенные районы столицы Японии Токио.

40 процентов города было превращено в пепел. Погибло от 80 до 100 тыс. человек. А сколько осталось без крова, без крыши над головой?

Конечно, мирное население не армия. Многие начали роптать, появились случаи невыхода на работу, даже единичные факты оскорбления Его Величества. И все же подавляющее большинство населения было готово идти до конца за своим императором. Завершение войны было отмечено многочисленными актами самоубийства тех, кто не желал смириться с поражением.

Великое доверие порождает великую ответственность и великую трагедию, если не удастся его оправдать. Именно осознание ответственности лежало в основе решений, которые Хирохито в эти критические для Японии дни принимал. Адъютант императора Есихаси вспоминал объезд города Хирохито, следовавший сразу после мартовской бомбежки Токио: «уцелевшие горожане с отрешенными лицами копались в грудах золы и пепла. Когда они поднимали головы к проносившимся мимо автомобилям, в глазах их светился невысказанный упрек».

Но ни эта бомбежка, ни многие поступавшие друг за другом сведения об очередных поражениях японских войск, ни война, которая велась уже на территории Японии, не заставили Хирохито — единственного, кто имел такие полномочия, — прекратить сопротивление.

К июню 1945 г. военные действия в Европе уже были прекращены, партнеры по «оси» Германия и Италия капитулировали. Уже произошла трагедия Окинавы, где американская авиация сравняла с землей более 60 японских городов. Бомбы падали на территорию императорского дворца. Но в это время Высший совет военного руководства утверждает «Основы политики дальнейшего управления боевыми действиями», готовится «Проект плана управления кризисной ситуацией».

О капитуляции нет и речи. Хирохито говорит о необходимости «достичь поставленных в нашей священной войне целей», в СМИ разворачивается пропаганда «смерти за императора» и «защиты кокутай». США сбрасывают миллионы листовок, призывая японцев прекратить сопротивление. Наряду с психологической атакой ведется и атака военная, с бомбардировщиков сбрасываются тонны бомб, уносящие жизни и разрушающие дома. Наперекор всему и армия, и население продолжают следовать распоряжениям и эдиктам императора.

Но психологический фактор работал и в пользу Японии. Американцы чувствовали приближение конца войны. И чем он был ближе, тем больше хотелось дожить до победы. Несломленный дух японских солдат, их отчаянное сопротивление приводили к новым ощутимым потерям в рядах

американских войск. В боях за Окинаву японцы гибли ежедневно тысячами, но не прекращали сражаться. Американские боевые генералы и вашингтонские политики вынуждены были признать: японец скорее умрет, чем сдастся. А лишние потери не нужны были никому. Ведь еще около 7 млн японских солдат и матросов находилось под ружьем.

После капитуляции гитлеровской Германии президент США Гарри Трумэн заявил: «Капитуляция Токио не будет означать уничтожения или порабощения японского народа». Предлагалось горстке интеллектуалов «самим определить будущую структуру страны». С народом, который невозможно сломить, надо было договариваться.

Одним из главных вопросов, от которых зависела капитуляция Японии, был вопрос о сохранении правящей династии. Бывший посол США в Японии Джозеф Грю писал: «Премьер-министр Кантаро Судзуки был внутренне готов подписать акт еще до мая 1945 г. — при условии, что капитуляция не повлечет за собой падения династии».

И дело вовсе не в личности императора Хирохито. Ведь его своеобразных «коллег» Адольфа Гитлера и Бенито Муссолини к моменту капитуляции Японии уже не было в живых. Действия их были осуждены мировой общественностью. А чем лучше Хирохито? Разве не он стоял во главе японской экспансии 1930–1940-х годов, стоившей жизни миллионам?

Все дело в той роли, которая ему принадлежала в судьбе и в менталитете его народа. Хирохито стал для японцев не просто символом, он был душой нации, высшим смыслом ее существования. Уничтожить его как царствующего представителя императорского дома означало лишить японцев самого святого, их живого бога. Не зря к концу войны в глазах американцев Хирохито представлялся «пчелиной маткой... вокруг которой суетится весь улей». И это не было просто красивой фразой, а реальным фактом, с которым приходилось считаться. Ведь за эти свои убеждения японцы уже заплатили дорогую цену — сотни тысяч погубленных жизней и готовы были платить по этому кровавому счету до конца.

8 мая 1945 г. Третий рейх прекратил свое существование. Капитуляция была безоговорочной, ни о каком сопротивлении не могло быть и речи. Фюрер покончил жизнь самоубийством, а народ начинал новую жизнь на развалинах созданного фашистами государства. Союзники фашистской Германии сложили оружие еще раньше.

Продолжала войну лишь одна Япония. Еще Рузвельтом и Черчиллем было принято решение, что завершением войны с фашистскими режимами должна стать «безоговорочная капитуляция», военные преступники

должны понести наказание, а народы побежденных стран не несут ответственности за своих вождей. После 8 мая Гарри Трумэн, сменивший на посту президента США Рузвельта, повторил требование «безоговорочной капитуляции».

Поскольку о сохранении правящей династии речь не шла, военные действия продолжались. 26 июля 1945 г. была принята Потсдамская декларация, в которой, несмотря на продолжавшееся сопротивление японской армии, объявлялись условия капитуляции. Согласно им солдатам и офицерам разрешалось «вернуться по домам», назывались условия, при которых стране будет позволено сохранить мирные отрасли. Но она не содержала гарантий сохранения династии и была проигнорирована.

25 и 31 июля Хирохито напоминает Кидо, что три священные реликвии — зеркало, драгоценный камень и меч — символы власти и божественного ореола престола — должны быть сохранены. Главное — в неминуемо грядущих потрясениях не должен быть утрачен кокутай. 3 августа премьер-министр Судзуки на заседании кабинета заявил: «Вы можете просить меня еще раз подумать, но у нас нет никаких оснований прекращать войну».

Вскоре положение для японской стороны еще более ухудшилось: 6-го и 9 августа с «летающей крепости» Б-29 были сброшены атомные бомбы, стершие с лица земли Хиросиму и Нагасаки, 8 августа в войну вступил Советский Союз. И даже после этого Хирохито заявил, что Япония согласится прекратить военные действия только в случае, если «названный документ не содержит положений, подрывающих статус Его Величества как суверенного правителя».

Как это ни парадоксально звучит, атомные бомбы для высшего руководства Японии стали своеобразным подарком судьбы. Они позволяли «сохранить лицо», уступая непреодолимой силе, принципиально новым возможностям ведения войны, которыми не обладали. Один из высших сановников — Енаи говорил: «Может быть, это прозвучит и не совсем уместно, но две атомные бомбы и объявленная Советами война явились для нас даром богов (тэнью). Теперь нам не придется говорить, что империя прекратила существование из-за внутренних беспорядков».

Осознавая, что реальные возможности продолжать войну отсутствуют, не словившись, а воспользовавшись использованием США ядерного оружия, японские лидеры повели речь о капитуляции. Единственное условие, которое ими отстаивалось, — сохранение правящей династии. Остальные вопросы — отказ союзников от оккупации, разоружение войск силами ставки императора и «передача в наше ведение вопроса о наказании военных преступников» были сняты.

В то же время Гарри Трумэн, оценивая ожидавшиеся потери американских войск в случае продолжения войны (правда, до применения атомной бомбы), говорил о 22,5 тыс. убитых, раненых, пропавших без вести за первые 30 дней военных действий, к которым через месяц должно было прибавиться еще 11 тысяч. Даже с этими явно заниженными цифрами ожидаемых потерь трудно было не считаться.

По оценкам гораздо более осведомленного Дугласа Макартура, обвинительный приговор императору Хирохито привел бы к потрясению японского общества, «отголоски которого ощутят на себе и грядущие поколения жителей страны. Хирохито является объединяющим символом нации, без него данная этническая общность распадется». И далее: «На мой взгляд, вполне допустимо, что развитие событий по такому сценарию закончится отправкой сюда для поддержания порядка миллиона наших солдат — на неопределенный срок».

В последовавшей ноте государственного секретаря США Бирнса уже содержалась возможность компромисса: «С момента объявления капитуляции полномочия императора и японского правительства будут подчинены командующему объединенными силами стран-союзниц». В переданном Хирохито варианте слово «подчинены» было заменено словом «определены». Будущее показало, что правящую династию удалось сохранить, императору была отведена роль конституционного монарха, но он продолжал участвовать в реальном управлении страной до своих последних дней.

Даже в тяжелейшем для Японии 1946 г. обер-гофмейстер Киносита на вопрос издателя журнала «Терю»: «Судя по последним событиям, властные полномочия императора уже сужаются. По вашим словам выходит, что на практике они будут гораздо шире?» — ответил: «Вне всяких сомнений».

Впоследствии Хирохито вспоминал: «В то время я руководствовался тем, что если мы не предпримем никаких действий, это будет означать гибель японской нации... Ни времени, ни надежды спасти священные регалии императорской фамилии уже не останется, а без них задача сохранить кокутай становится почти невыполнимой. Вот почему я решил заключить мир — пусть даже ценой собственной жизни».

Еще один несомненный факт мы должны отметить. Прекращение военных действий Японией — это не сдача «на милость победителя», а с достоинством признанное поражение от противника, «на голову» лучше оснащенного боевой техникой, обладающего новым сверхмощным оружием, защиты от которого нет. Подтверждение этому — сохранившаяся управляемость страной в условиях жестокого военного поражения.

Армия перестала играть прежнюю роль и выполнила приказ императора о прекращении военных действий. Не будь этого распоряжения, сопротивление продолжалось бы. Были восприняты японцами и стали руководством к действию призывы Хирохито: «Воздержитесь от проявления эмоций, которые могут привести к ненужным осложнениям, приложите все силы для того, чтобы избежать братоубийственных раздоров».

Император ставил перед нацией задачу выживания в сложных условиях оккупации. Полиция получила четкие предписания «не вступать в споры с представителями оккупационных сил, при всех обстоятельствах проявлять вежливость, сохранять выдержку и терпение».

Опасаясь ущерба генетическому фонду нации, правительство одобрило программу мобилизации проституток для обслуживания «изголодавшихся» солдат союзников, всем желающим женщинам обеспечивались достойные условия проживания, одежда, питание. Были созданы за счет государственных средств «ассоциации развлечения и отдыха». В обращении к участвующим в них женщинам говорилось: «Жертвуя самыми свежими цветами эпохи Сева, мы создадим оплот, который сдержит бешеный поток оккупантов и гарантирует сохранность чистоты нашей расы в будущем».

Следует отметить, что разоружение и демобилизацию семи миллионов японских военнослужащих правительство Японии, следуя распоряжениям императора, начало еще до приезда главнокомандующего оккупационными войсками генерала Макартура. Эти действия способствовали установлению отношений взаимопонимания между ним и императором.

Начиналась новая глава в истории японского народа, который с полным основанием мог сказать: «Мы проиграли войну, но не себя». В новой конституции императору была отведена роль конституционного монарха, который царствует, но не управляет. Эта дипломатическая формула достигнутого компромисса устраивала и победителей, и побежденных. Победителей — потому что позволяла сохранить лицо. Для побежденных это была в значительной степени формальная уступка победителям, поскольку и в сознании японцев, и в реальной практике управления послевоенной Японией Хирохито продолжал сохранять особое место, дарованное ему от рождения.

После завершения войны усилиями СМИ, придворных, членов кабинета министров прежних и нынешнего правительств военными начал формироваться новый образ императора. Он представал миролюбивым монархом, ничего не знавшем о замыслах в отношении Перл-Харбора и других агрессивных планах японского генералитета. Необходимо было провести воистину титаническую работу, чтобы главнокомандующий

японскими вооруженными силами не был включен в списки военных преступников, которых предстояло осудить Токийскому трибуналу.

Важным вкладом в формирование нового образа императора стало его новогоднее обращение к нации 1 января 1946 г., первого в истории страны. В стиле, близком к использовавшемуся императором Мэйдзи, он говорил о том, что все важнейшие дела страны будут решаться «после публичного обсуждения их на широких и представительных ассамблеях». Говорилось и о целесообразности использования знаний и мудрости, «почерпнутых у других народов». Тем самым он отказывался от принципа, согласно которому верховный правитель является «живым божеством». Начался открытый диалог императора со своим народом. Это лишь укрепило его авторитет. Газета «Майнити» писала: «Новогоднее обращение укрепляет узы преданности и любви между императором и всей нацией». Премьер-министр Сидэхара после выступления Хирохито сказал: «Мы полны решимости создать совершенно новое, демократическое и миролюбивое государство. Пусть Его Величество будет спокоен — за ним идет вся нация».

Высоко было оценено его обращение и мировым сообществом. Газета «Нью-Йорк таймс» писала: «Этим рескриптом Хирохито поставил себя в ряд величайших в истории страны реформаторов».

Вскоре на смену периоду демократизации и социальных реформ пришел период реконструкции и развития экономики.

Основной заботой Хирохито в это сложное для страны время стало будущее страны: «Пусть нация как единая семья продолжается из поколения в поколение, пусть она верит в незыблемость нашей священной земли, помнит о своем высоком предназначении и долгой дороге, по которой ей предстоит идти в будущее».

Наступило время анализа произошедшего, осознания его причин. Но не с целью самобичевания — ведь император не упрекал своих подданных в поражении, — а с целью выбора пути, который сможет обеспечить стране достойное положение в мировом сообществе. Основными причинами пришлось признать техническое отставание, преимущество противника в технологиях, на основе которых создается и конкурентное преимущество, и военное превосходство. Должное отдавалось мысли, в первую очередь, технической и технологической, которая способна обеспечить стране прорыв. Но не меньшее значение придавалось управленческой мысли. Ведь основные победы японской экономики были достигнуты во многом благодаря более эффективному менеджменту. Именно он обеспечил высокую производственную и внутреннюю культуру ведущих японских, а те-

перь и мировых корпораций. Не зря самая эффективная производственная система Японии, да, пожалуй, и всего современного промышленного мира, реализованная «Тойотой», получила название «думающая производственная система».

Анализируя причины поражения, в письме к сыну Акихито, будущему императору страны, Хирохито 9 сентября 1945 г. писал: «Наш народ чрезмерно уверовал в непобедимость империи и всегда свысока относился к Соединенным Штатам и Великобритании. Наши военные, забыв о достижениях науки, привыкли полагаться лишь на силу духа... Подавив чувства, я заставил себя думать о будущем страны».

Тот, кто способен трезво оценить прошлые решения, избранную стратегию, их результаты и сделать выводы, которые станут основой будущего впечатляющего успеха после жестокого поражения, заслуживает высокой оценки с точки зрения управленческого мастерства, лидерских качеств и человеческого мужества. Ведь успех, достигнутый после поражения, не менее, а возможно, и более ценен, чем успех, достигнутый при благоприятных исходных условиях. Его труднее добиться, но тем большего уважения заслуживает тот, кто сумел это сделать.

Акихито (во многом со слов своего отца Хирохито) писал: «Япония потерпела поражение из-за огромного материального преимущества США и Великобритании... из-за мастерского умения американцев вести войну. Их способы вести войну отличала продуманность и современный научный подход... Все дело было в том, что в отношении научной и военной мощи Япония значительно уступала им».

Премьер-министр первого послевоенного правительства Японии принц Хигасикуни в своем обращении сказал: «Действуя в полном согласии с волей императора, мы... создадим самую передовую в мире науку и культуру». И эти отражавшие точку зрения императора Хирохито слова удалось воплотить в жизнь. Сотни молодых японцев были отправлены за рубеж с целью овладения передовыми рубежами науки, эффективными промышленными технологиями, обучения работе на самом современном оборудовании. Знания, полученные ими, стали той основой, на которой формировалось будущее «экономическое чудо» Японии. О нем вскоре заговорил весь мир.

Даже менеджмент ведущих компаний мира, в том числе США, сегодня стремится перенять то лучшее, что есть в японском менеджменте. И если прогрессивные управленческие технологии еще перенять удастся, то внутреннюю культуру японских корпораций, национальный дух, который во многом ковался в интеллектуальной кузнице императора Хирохито,

воспроизвести гораздо сложнее. Для этого необходимо пройти тот путь, который прошла Япония, выстоять после жестокого поражения, сохранив веру в будущее, понять собственные ошибки и заблуждения, принять на себя ответственность за самые смелые инновации, обеспечить их безукоризненное внедрение в производство, реализовав конкурентные преимущества, которые дает их использование.

Сегодня мы с полным основанием можем сказать, что у истоков японского экономического чуда стоял император Хирохито, аналитический ум которого позволил поставить стратегические цели, достигнув которые Япония стала одной из самых промышленно развитых стран современного мира, обладающей гигантским потенциалом для развития и дальнейшего роста экономики. Благодаря Хирохито Японии удалось найти собственный генетический код успеха в мире, насыщенном высокими технологиями, неизвестными человечеству никогда ранее.

Дэн Сяопин



В этой книге мы анализируем деятельность великих управленцев, каждый из которых оставил значительный след в истории человечества и представлял собой один из наиболее характерных и значительных феноменов управленческой практики. Критерии, по которым мы относим наиболее выдающихся государственных деятелей различных континентов, стран, эпох, к великим, это прежде всего обладание властью, индекс управленческой мысли, свершения.

Вглядываясь в многовековую историю Китая, ставшего во второй половине XX в. сверхдержавой, одной из самых могущественных и влиятельных, а самое главное, одной из наиболее динамично развивающихся стран современного мира, очень важно понять управленческие механизмы, приведшие к столь впечатляющему результату. Но не менее важно понять, какой великий управленец стоял за этими вызывающими уважение свершениями.

Многие связывают достижения Китая последних лет с именем Дэн Сяопина, благодаря эффективной управленческой деятельности которого страна с более чем миллиардным населением добилась того, что в течение 20 лет начиная с 1978 г. среднегодовой прирост ее ВВП составил 9,8 %, а в расчете на душу населения — 8,4 %! Это ведь темпы развития восточно-азиатских «четырёх малых драконов», которые заставили удивляться весь мир. Но население Китая превышает миллиард!

Если такие темпы экономического развития страны сохранятся, то Китай опередит США и Японию. К тому же не следует сбрасывать со счетов, что Китай обладает ядерным и термоядерным оружием, мощным военно-промышленным потенциалом.

Но была бы возможной управленческая деятельность Дэн Сяопина, которого справедливо называют мозговым центром политики открытости Китая, для внешнего мира, реформ и экономических преобразований, если бы не было эпохи Мао Цзэдуна и его деятельности, преобразовавшей страну?

До настоящего времени ведутся споры и даются противоречивые оценки того, что сделано Мао. Но никто не станет спорить, что при нем

страна из отсталой, полуфеодальной, полуколониальной превратилась в одну из ведущих мировых держав, стала одним из пяти членов Совета Безопасности Организации Объединенных Наций. И китайское экономическое чудо стало возможным в значительной степени благодаря тому, что Дэну предшествовал Мао с его значительными достижениями раннего периода (1949–1957 гг.) и последующими заблуждениями и ошибками более позднего периода — не оправдавшей себя политики «большого скачка», «народных коммун», «культурной революции».

Сами китайцы считают, что достижений у Мао было намного больше, чем ошибок. Но за всеми достижениями и ошибками Мао стоит бесспорный факт, отрицать который невозможно. В стране была создана система централизованного управления. Любое решение центральной власти беспрекословно и без всяких рассуждений выполнялось. Даже если оно было абсурдным с точки зрения здравого смысла.

С момента образования Китайской Народной Республики в 1949 г. власть в стране до конца дней крепко держал в руках Председатель Мао Цзэдун. Он всегда оставлял за собой пост председателя Коммунистической партии Китая, занимая в разное время и другие посты, например, пост председателя правительства или председателя Китайской Народной Республики — официального главы государства. Мао во второй половине XX в. оставался лидером, выдающаяся роль которого в создании современного китайского государства признается в стране и сегодня.

Только при наличии мощного управленческого потенциала, которым обладал единый централизованный Китай, с высоким уровнем управляемости китайского общества и тем заделом в области промышленности, сельского хозяйства, техники, который остался после Мао, стало возможным совершенное Дэном.

Впрочем, без того, что было совершено впоследствии Дэном, все достижения Мао в деле укрепления могущества страны могли уйти в небытие вместе с человеком, их реализовавшим.

Дэн Сяопин как государственный деятель формировался в лагере сторонников Мао Цзэдуна. Годы, проведенные во Франции (с октября 1920 г. по январь 1926 г.), привели его в ряды китайских революционеров, озабоченных судьбами своей страны. После возвращения в Китай весной 1926 г. весь его дальнейший жизненный путь, в том числе и деятельность на высших государственных должностях, оказался тесно связанным с армией и партией.

Возвратившись в Китай после жизни во Франции и кратковременного пребывания в Советском Союзе, Дэн Сяопин активно включился в поли-

тическую жизнь страны. Основным ее содержанием в тот момент была обострившаяся борьба за власть между партией Гоминьдан, возглавляемой Чан Кайши, которой принадлежала реальная власть в стране, и набравшей силу Коммунистической партией Китая. А впоследствии на первый план вышли военные действия против вторгшейся на территорию Китая японской армии.

Каждое время выдвигает своего лидера. Таким лидером в Китае 1930-х годов постепенно становился Мао Цзэдун. В чем сила позиции Мао и привлекательность его идей? Во-первых, с его именем связано проникновение в китайское общество идей марксизма, уже завоевавших популярность во многих странах мира. С одной стороны, он сделал доступными для китайского народа новые идеи преобразования жизни, а с другой стороны, добился того, чтобы в них нашли отражение реалии, особенности и специфика Китая, а национальные интересы страны заняли приоритетное место.

Во-вторых, что не менее важно, он с первых дней создания коммунистической партии принимал активное участие в партийном строительстве и занимал ответственный пост политического комиссара Красной армии, который был в то время, пожалуй, даже более значимым, чем пост командующего. Мао был активным сторонником жесткого отпора вторгшимся в Китай японским войскам, оставлявшим после себя кровавый след. Только в Нанкине жертвами японского вторжения стали 300 тыс. человек. Это привело к консолидации народа вокруг коммунистической партии, которая в отличие от партии Гоминьдан повела решительные боевые действия против японских войск, внося свой вклад в поражение Японии во Второй мировой войне. Мао правильно понял расстановку сил в китайском обществе, подавляющее большинство которого составляли крестьяне. Он считал: кто решит земельный вопрос — тот завоеует крестьян, а кто завоеует крестьян — тот завоеует Китай. Постепенно Мао занимает руководящее положение в коммунистической партии Китая.

Возвратившись в Китай, Дэн увидел тяжелую жизнь, бедность и бесправие простых крестьян, составлявших основную часть его населения. Да и жизнь подавляющего большинства горожан была не легче. Он понял, что стране нужны решительные перемены. Именно это и предлагали классики марксизма.

Жаль, что далеко не сразу мы задаемся вопросом, к чему могут привести те или иные изменения в жизни общества. Мы принимаем их прежде всего потому, что ощущаем необходимость перемен. Альтернативные же варианты изменений, как правило, нами не рассматриваются. Это

приходит позднее, вместе с жизненным опытом, когда становится очевидным, что стремились не совсем к тому, что получили в результате преобразований.

Что же касается влияния на молодого Дэна личности и идей Мао, очевидно, что в тот момент он находился под сильным влиянием Мао и поддерживал его идеи и дела, причисляя себя к его сторонникам. В тот момент, по всей видимости, это был правильный выбор намечающего свой путь молодого самостоятельно мыслящего, обладающего значительным управленческим потенциалом Дэна. Жизнь это подтвердила. Вместе с усилением позиций в партии и государстве Мао возрастает роль Дэна.

Первое смещение Дэна со всех занимаемых им постов произошло в 1933 г. Ему ставилась в вину поддержка Мао. И только в 1935 г. он получил возможность вернуться к активной деятельности. И в дальнейшем продвижением на руководящее положение в партии и государстве Дэн обязан тому, что он являлся активным сторонником Мао.

Но было бы неверным искать истоки феномена Дэн Сяопина только в истории страны второй половины XX в. Они и в многовековой истории Срединной империи (центра мира), как называли свою страну китайцы. Если по вкладу в мировую культуру Италию можно назвать страной художников, поэтов, певцов, Германию — страной мыслителей и военных, США — страной бизнесменов, то Китай с древних времен можно назвать страной управленцев.

Действительно, уже в древнем Китае проводилось различие между специалистами — инженерами, строителями, учителями, с одной стороны, и управленцами — руководителями, администраторами, с другой стороны. Причем предпочтение отдавалось последним. Известный китаевед Э. Балаж пишет: «Ученые чиновники берутся за посредничество и все дела руководства; они организуют транспорт и товарообмен, наблюдают за строительством дорог, каналов, плотин, шлюзов; руководят всеми общественными работами... Они обучены только одному ремеслу — управлению».

Великие мыслители Китая, начиная с Конфуция, с большим уважением относились к иерархии власти и управления. Так, древний китайский мыслитель Мэнцзы, выделяя роль управленца в жизни китайского общества, говорил: «Кто занимается умственным трудом, управляет остальными, а кто обращает в труд свою силу — управляется другими».

Суровые условия жизни, необходимость бороться с разбушевавшейся стихией, строить плотины, другие крупные сооружения, в основном с помощью примитивной техники, требовали эффективной организации, планирования, контроля труда сотен и тысяч рабочих. Труд специалистов

также должен был быть должным образом организован и эффективно использован.

Китайская система управления была с древних времен настолько продуманной, эффективной и привлекательной, что даже когда страна оказывалась поработанной, завоеватели ее перенимали. Это послужило одной из основных причин того, что пришельцы «растворялись» в массах населения покоренной ими Срединной империи. Традиции и культура Китая сохранялись тысячелетиями.

Это отнюдь не означает, что реальное управление страной всегда было эффективным и, скажем, в Китае отсутствовало то, что мы сегодня называем коррупцией, нецелевым использованием средств и т. д. Оно было и нередко служило причиной восстаний, приводивших даже к смене царствовавших династий.

Конец благополучию и реальной независимости Срединной империи, в результате чего она перестала быть «центром вселенной», положило появление принципиально новых промышленных и военных технологий XIX в., потребовавших использования новых управленческих технологий. Для того чтобы Китай с его миллиардным населением смог вернуть себе статус страны с эффективной системой управления, потребовались долгие годы войн, потрясений, преобразований, поиска своего пути в развитии мировой цивилизации.

Дэн Сяопин проходил трудный путь войны, преобразований и устройства мирной жизни в различных районах Китая, на которые распространялась власть Красной армии. Перед ним постоянно возникали сложные, требующие своего решения управленческие проблемы. Он оказывался в самых «горячих» точках, постепенно занимая все более значительные должности, влияние его возрастало.

Обладая пытливым умом и полагаясь в первую очередь на собственный опыт, он задумывался над будущим своей страны и стремился отыскать наиболее эффективные пути, которые могут привести его народ к лучшей жизни, а страну сделать могучей, играющей значительную роль в мировом сообществе.

Занимая все более значительные посты и приобретая все большую власть, а значит и возможность принятия ответственных управленческих решений, Дэн все больше проявлял себя как сторонник эффективных практических действий. Уже с 1928 г. он выполнял обязанности начальника секретариата ЦК КПК, отвечал за делопроизводство, финансы, связь. Его деятельность нередко была сопряжена с риском для жизни. Он проделал в прямом и переносном смысле слова большой путь вместе с 7-м корпусом

Красной армии, став его комиссаром. В конце 1934 г. он вновь стал начальником секретариата ЦК КПК, а несколько позднее — политическим комиссаром 129-й дивизии 8-й полевой армии. Причем на Дэна была возложена и политическая, и хозяйственная работа. В 1943 г. он вошел в число основных руководителей коммунистической партии.

Если мы спросим, чем в первую очередь руководствовался Дэна, принимая то или иное управленческое решение, — идеологическими соображениями или соображениями целесообразности и здравого смысла, — то вынуждены будем отметить, что он прежде всего исходил из соображений целесообразности и здравого смысла. И не последняя роль в этом принадлежала традициям, свойственным китайской школе управления. Китайские управленцы всегда отличались прагматичностью. То же самое мы видим и у Дэна. Его фраза: «Неважно, какого цвета кошка — белая или черная, лишь бы она мышей ловила» — очень точно характеризует прагматичное отношение Дэна к решению важнейших управленческих проблем. Прежде всего, по его мнению, управленческие решения должны быть эффективными и приводить к достижению поставленной цели.

Прагматический подход Дэна стал следствием эффективного использования им в своей деятельности основного управленческого цикла, начиная с блестящего анализа складывающихся управленческих ситуаций, выработки стратегии, подготовки и принятия на ее основе управленческих решений и кончая анализом и оценкой результатов реализации принятых решений. Это сделало возможным эффективное использование Дэном в процессе управления принципа обратной связи — приобретение управленческого опыта в результате предпринятых действий и последующего анализа их результатов. Вот в чем прежде всего причина его прагматичности.

Характеризуя Дэна того периода, американец Эванс Карлсон говорит, что ум у него «едкий, как горчица». Позднее, давая характеристику Дэну, Мао скажет: «Острая игла, упакованная в вату».

Трижды его снимали со всех занимаемых им высоких постов в партии и государстве. Как он сам скажет: «Да, я три раза умирал и три раза воскресал!» Первая политическая «смерть» Дэна наступила из-за его приверженности идеям Мао, две последующие — из-за недостаточного следования и некоторого противодействия его идеям и решениям.

Но в отличие от других потенциальных преемников Мао по прошествии некоторого времени Дэну удавалось восстанавливать свои позиции. В последний раз это произошло в 1977 г. на 3-м пленуме ЦК КПК, после смерти Мао. И больше своих позиций Дэна не терял. Ведь в этой земной

жизни уже не было его могучего и всесильного предшественника. К счастью, несмотря все свои смещения, Дэну удалось сохранить собственную жизнь, что удавалось далеко не каждому потенциальному преемнику Мао.

Анализируя деятельность Дэн Сяопина, его становление как лидера одной из ведущих мировых держав, с именем которого связаны коренные преобразования в экономике страны, достижение страной могущества и большей весомости на международной арене, а самое главное, ее динамичного развития, мы должны отчетливо представлять себе, что лежит в основе его управленческого успеха.

Как уже говорилось выше, мы считаем, что определяющим в деятельности Дэн Сяопина было не следование идеологическим догмам, а умение взглянуть в лицо реальным фактам, проанализировать результаты реализации принятых управленческих решений и сделать верные выводы. А значит, естественным следующим шагом становились принятие и реализация самостоятельных управленческих решений, базирующихся на сделанных выводах. Поскольку и анализ, и выводы Дэн делал самостоятельно, естественно, они не могли во всем совпадать с выводами руководства партии, ее признанных вождей и с теми ценными указаниями, которые ему следовало выполнять как члену партии. По всей видимости, это одна из основных коллизий при становлении любого сколько-нибудь значительного управленца, обладающего собственным взглядом на то, как должно осуществляться управление в стране.

Занимаясь решением конкретных управленческих задач, Дэн все больше понимал, что те, кому он обязан подчиняться в силу внутривнутрипартийной или армейской иерархии, не всегда принимают правильные, с его точки зрения, решения. Он начал выступать с собственной позицией, что по тем временам требовало определенной смелости. Так, уже в 1930 г., когда поступила директива ЦК КПК об участии 7-го корпуса Красной армии, во главе которого находился Дэн, в наступлении на города, он посчитал, что действовать следует иначе. Он пытался отстоять свою точку зрения, однако большинство приняло решение следовать поступившей директиве ЦК, и Дэн вынужден был с этим согласиться.

Существенно более серьезный характер проблема собственной позиции приобрела, когда Дэн уже находился в руководстве и получил возможность участвовать в управлении страной. После 1956 г. решения, которые он должен был исполнять как Генеральный секретарь КПК, становились все более противоречивыми. На повестке дня стояла политика «большого скачка», усиления классово-борьбы, которую проводил Председатель Мао. Дэн не мог разделять эти нецелесообразные, с его точки зрения,

решения. Не имея возможности их изменить, он стремился сохранить и саму партию, и партийный аппарат. Впоследствии многое из того, что приходилось делать партии в этот период, было признано ошибочным. Хотя Дэн согласился часть вины принять на себя. Ведь решения руководством партии принимались коллегиальные. То, что нецелесообразность многих из них он понимал, но не выступил открыто против, не смягчало вины, которую Дэн признал.

В начале 1960-х годов Дэн все более отчетливо понимал необходимость изменений в экономической и политической жизни страны. Видя, что крестьяне теряют веру в коллективное хозяйство, он говорил, что необходимо принять такую форму сельскохозяйственной деятельности, которая давала бы более легкий и быстрый путь восстановления и развития. Провозглашенные Дэном принципы начинают быстро распространяться в крестьянских хозяйствах.

Но попытка Дэна изменить стратегическую линию развития страны оказалась неудачной. Во времена, когда признанным лидером страны был Мао, Дэн не видел возможности бороться с находящимся у власти Председателем. Наступила вторая политическая «смерть» Дэна. Но и в этот раз ему удалось выжить. Его сослали на «перевоспитание» в провинцию Дзяньси, где он работал слесарем на тракторном заводе в Синьцзянском уезде, а его жена там же зачищала шурупы.

Однако по прошествии нескольких лет все явственнее начала ощущаться потребность в опыте и умении Дэна работать, и его возвратили в Пекин. С 1973 г. он вновь включился в активную государственную и политическую деятельность. Однако после возвращения из ссылки он не изменил своих позиций и тех взглядов, которых придерживался. Сделанные им на основании блестящего анализа сложившегося в стране положения выводы, а также решения, реализацию которых он считал целесообразной, остались неизменными. Понимание блага страны и стратегических целей ее развития у Дэна и Мао существенно различались, как и пути, ведущие к их достижению.

Третья политическая «смерть» Дэна наступила в апреле 1976 г., когда еще более острой стала борьба за власть между наследниками великого Мао, предчувствовавшими близкую кончину стареющего вождя.

Состоявшийся в 1977 г. пленум ЦК КПК восстановил Дэн Сяопина в должностях члена ЦК КПК, члена Политбюро, члена Постоянного комитета Политбюро, заместителя председателя ЦК КПК, заместителя премьер-министра Государственного совета и других. Безусловно, семидесятитрехлетний Дэн имел четкое собственное мнение о том, как должен развиваться

Китай, чтобы добиться подъема экономики и роста могущества страны. Оно далеко не во всем совпадало с той политикой, которую проводили пришедшие к власти после смерти Мао государственные и партийные деятели.

Поэтому для реализации своих идей преобразования Китайской Народной Республики, и прежде всего ее экономики, Дэн необходимо было обладать реальной властью в стране, поскольку иного способа реализации управленческих решений в масштабах страны нет.

Добившись восстановления на всех своих прежних постах, Дэн поставил перед собой задачу усиления влияния в партии, а значит, и в государстве. Поскольку его деятельность и его идеи экономических и демократических преобразований в стране заслужили одобрение, он приобрел влиятельную поддержку со стороны многих ведущих партийных и государственных деятелей Китая, заинтересованных в росте могущества страны. Со многими его связывали узы дружбы и взаимной поддержки со времен их совместной деятельности на различных участках партийного и государственного строительства. Вокруг Дэна формировалась команда единомышленников. Влияние его в партийных и государственных кругах Китая росло. Этому в значительной степени способствовало и растущее в китайском обществе понимание того, что ни «большой скачок», ни «культурная революция» своих целей не достигли.

Дэн относится к власти иначе, чем его предшественник. Если для Мао это установка на завоевание власти сначала в партии, а затем в стране, то у Дэна мы вообще не наблюдаем стремления к формальному обладанию верховной властью. В ответ на вопрос одного из членов японской делегации в 1977 г. он сказал, что не собирается становиться премьером, а хочет быть заместителем.

Для Дэна власть — это прежде всего необходимый управленческий ресурс, без которого невозможна реализация поставленных целей. Тем не менее для осуществления экономических преобразований в стране ему необходимо обладать реальной властью, и он сделал все для того, чтобы ее получить, а получив — сохранить.

История мировой управленческой практики показывает, что высшей властью не могут обладать одновременно двое или больше. Если даже на каком-то отрезке времени она принадлежит не одному человеку, то это, как правило, неустойчивое равновесие, которое является промежуточным этапом к овладению властью одним. Примеры французской революции, когда на смену коллективной власти в конечном итоге приходит власть одного (Наполеона) или Октябрьской революции, когда

на смену коллективным формам управления приходит власть одного (Иосифа Сталина), только подтверждают справедливость этого утверждения.

Даже демократические формы управления государством, по существу, сводятся к тому, что высшая власть делегируется одному — будь то президент, как в США, первый гражданин страны, как в Древних Афинах или другое лицо в соответствии с традициями страны и эпохи. Поэтому коллективная форма управления — в лучшем случае переходный этап к реальной власти одного.

Дэн Сяопин после возвращения всех занимаемых им ранее должностей в партии и государстве словно обрел второе дыхание. Он понимал пагубность курса, по которому пыталось повести Китай новое руководство. Однако реально влиять на политику страны он сможет, только обладая реальной властью в партии и государстве.

После смерти Мао Цзэдуна власть в стране сосредоточилась в руках не игравшего ранее заметной роли в жизни партии и государства Хуа Гофэна, который пришел в высшие эшелоны власти на волне «культурной революции». Кстати, именно Хуа Гофэну Мао поручил председательствовать на совещании, на котором в очередной раз критике подвергся Дэн. Назначение Хуа, по мнению Мао, должно было означать уход Дэна с политической сцены. Когда Мао умер, Хуа занял практически все высшие должности в стране. Он стал председателем КПК и Военного совета при ЦК.

На политической сцене Китая разгорелась борьба за высшую власть в стране между двумя группировками. С одной стороны, группировка, возглавляемая Хуа Гофэном, которая стремилась сочетать линию на модернизацию с установками «культурной революции» в их наименее одиозной форме. С другой стороны, группировка, возглавляемая Дэн Сяопином, стремящаяся к решительным преобразованиям экономической и политической жизни страны.

Перед Дэном стояла нелегкая задача «переиграть» Хуа Гофэна в сложной политической игре. Безусловно, 57-летнему Хуа Гофэну проще было вести ожесточенную борьбу, чем 73-летнему Дэну. Кроме того, у Хуа в руках все ключевые должности. Однако здесь уже в полной мере проявляется управленческое мастерство Дэна. Он использовал ошибки, допускаемые Хуа Гофэном.

На стороне Дэна была его команда, с членами которой его связывали давние отношения, сложившиеся еще в период гражданской войны, партийного и государственного строительства. Группа его сторонников, получившая впоследствии название «прагматиков», не прибегала к широко распространенному при Мао методу репрессий. Она действовала

планомерно, постепенно оттесняя своих противников от рычагов управления, параллельно готовя преобразования всей жизни страны с миллиардным населением. Чтобы завершить плавный переход к новой системе управления, группе «прагматиков» во главе с Дэном потребовалось 3–4 года.

Владел ли Дэн в совершенстве основными функциями управления: принятием управленческого решения, планированием, организацией, мотивацией, контролем? Безусловно, без их эффективного использования невозможны были бы те результаты в борьбе за высшую власть и реализация коренных преобразований в самой густонаселенной стране планеты, которые были им достигнуты.

При Мао осуществлялся неусыпный контроль как за производственной деятельностью, так и за общественно-политическим обликом каждого китайца. Контроль в значительной степени осуществляли их же товарищи. Те, кто отклонялся от исполнения предписанных свыше общепринятых норм, подвергались суровым наказаниям. Нередко платой за достаточно незначительное отступление становилась жизнь человека, не представлявшая существенной ценности с точки зрения общего революционного процесса преобразований. Многие «еретики» оказывались буквально растерзанными возмущенными согражданами. Права на инакомыслие не было. Мы уже не говорим о трагических эпизодах «культурной революции», когда хунвэйбины получили возможность вплотную заняться «перевоспитанием», и профессора с надетыми на голову бумажными колпаками или корзинами для мусора, поставленные на колени, подвергались критике и «прорабатывались» «революционной молодежью».

Простому китайцу не всегда было просто сориентироваться в постоянно меняющейся картине политической жизни страны, когда время от времени очередной лидер объявлялся бандитом и агентом мирового империализма или советского ревизионизма. В конце концов, даже люди с недостаточно гибким умом вынуждены были понять, что правильно, а потому и истинно только то, что говорит Председатель Мао. Мотивацией при правлении Мао было само право на жизнь. Более убедительную мотивацию трудно придумать.

Величайшая заслуга Дэн Сяопина состоит в том, что он сумел воистину мудрой политикой обеспечить переход от столь жесткой системы контроля и мотивации к внедрению в жизнь китайского общества экономических стимулов. А в качестве методов контроля за производственной деятельностью — механизмы рыночной экономики. В значительной степени именно эти преобразования, осуществленные по инициативе Дэна, стали

той точкой опоры, с помощью которой удалось изменить лицо современного Китая.

И здесь мы не можем не отметить гигантский управленческий потенциал, достигнутый в китайском обществе, — его исключительно высокий уровень управляемости. Впрочем, и в Советском Союзе во времена Иосифа Сталина управляемость советским обществом также была исключительно высока. Хотя, пожалуй, уровень управляемости в Китае был все-таки выше.

Дэн сумел эффективно использовать полученный в наследство от Мао этот колоссальный управленческий ресурс.

Обратимся к национальным традициям Китая. Вопрос, на каких принципах должно быть основано китайское общество, в истории Китая имел два противоположных по своему характеру ответа. Истоки первого восходят к Конфуцию, имя которого и по сей день знакомо каждому мало-мальски грамотному человеку. Согласно учению Конфуция, при организации общественной жизни следует руководствоваться принципами человеколюбия, а поведение должно быть поведением «благородного мужа». Конфуций говорил: «Там, где царит человеколюбие, прекрасно. Поэтому, когда кто-либо поселяется там, где нет человеколюбия, разве он мудр?» И далее: «Благородный муж знает только долг, низкий человек знает только выгоду», «Народ можно заставить повиноваться, но нельзя заставить народ понимать почему», «Без доверия народа государство не сможет устоять». Двадцать пять веков китайцы жили по учению Конфуция, которое в Китае вполне заменяло религиозные верования.

Другой ответ на этот вопрос дает легистская теория, согласно которой над всей жизнью китайского общества должна стоять власть всемогущего правителя. Она основана, с одной стороны, на силе, а с другой стороны, на страхе. Основной теоретик легистского подхода к устройству китайского общества Хань Файцзы говорил: «Обучать людей человеколюбию и чувству долга — это все равно что прельщать людей умом и долголетием. Здравомыслящий правитель не воспримет этого». И далее: «...Просвещенный правитель делает крутыми свои законы и строгими свои наказания». Ему принадлежит также такое высказывание: «...великодушной и мягкой политикой управлять народом в напряженную эпоху... все равно что без узды и плети править норовистой лошадью». Ярким выразителем легистских идей в Китае был объединитель страны император Цинь Шихуан, прославившийся своей жестокостью.

В одной из статей «Жэньминь жибао» времен правления Мао говорилось: «Закон Шан Яна, составителя законов Цинь Шихуана, направлен

на уничтожение закона с помощью закона и уничтожение войны с помощью войны». Изложенное выше позволяет нам лучше понять истоки китайских традиций и то положение, которое сложилось к тому моменту, когда реальная власть в стране перешла к Дэн Сяопину.

Дэн понимал, что управляемость китайским обществом является мощным управленческим ресурсом и, пожалуй, наиболее значительным достижением социалистического строя. Какой же управленец станет отказываться от доставшегося ему в наследство гигантского управленческого потенциала! Если при Мао высокий уровень управляемости страной достигался сугубо силовыми методами управления, то Дэн действовал по-другому.

После 3-го пленума ЦК КПК, состоявшегося в декабре 1978 г., лицом номер один в Китае стал Дэн Сяопин. Его объектом управления являлась страна с самым большим населением, находившаяся в тяжелом экономическом положении, с серьезно подорванными возможностями дальнейшего эффективного развития и очень низким уровнем жизни.

В то же время у страны уже был опыт «культурной революции» и ее тяжелых последствий. Ведь отрицательный опыт — тоже опыт! И если есть умение анализировать результаты ранее принятых управленческих решений, то отрицательный опыт не менее ценен, чем опыт положительный! Поэтому перед новым лидером Китая встала проблема колоссальной значимости: какой путь развития избрать, чтобы добиться процветания страны и роста ее могущества.

Как прагматик, признающий только те управленческие решения и действия, которые являются целесообразными и способствуют достижению поставленных целей, Дэн понимал, что резкая смена курса и системы ценностей, принятой в китайском обществе, не будет верным управленческим решением. Кроме того, он осознавал, что именно социализм позволил Китаю преодолеть многовековую отсталость и занять достойное положение в мире. Что результатом социалистических преобразований стал высокий уровень управляемости китайским обществом, пусть даже достигнутый ценой жестоких репрессий, которые сам Дэн осуждал.

Как руководитель, обладающий недюжинным управленческим талантом, он понимал, что потеря управляемости страной с миллиардным населением может привести к непредсказуемым последствиям. Он говорил: «Если мы начали бы болтать о некоей абстрактной демократии, то открыли бы путь расцвету экстремизма, анархии, полностью сломали бы атмосферу спокойствия и единства, обрекли бы на неудачу четыре модернизации... Китай был бы ввергнут в хаос, разброд, упадок и мрак».

А что объединяло Китай в тот момент и было стержнем, вокруг которого цементировалось китайское общество? Идеи Председателя Мао, его гигантский авторитет. Да, «культурная революция» — большая ошибка, но во время «культурной революции» численный состав многомиллионной Коммунистической партии Китая увеличился вдвое. Зачем убирать то, вокруг чего объединен китайский народ? Гораздо целесообразнее дать правильное толкование учению Мао, более соответствующее реалиям сегодняшнего Китая. Ведь именно опираясь на близость к учению Мао и верное понимание его, велась борьба за власть в высших эшелонах китайского руководства.

И идеи Мао были подвергнуты переосмыслению. Были высказывания самого Мао, в которых он критиковал собственную деятельность, признавал собственные ошибки. Они становились достоянием широкой общественности. Коммунистическая партия Китая, фактически возглавляемая Дэн Сяопином, принимает имеющее исключительно важное значение «Решение по некоторым вопросам истории КПК со времени образования КНР», определяющее место, которое должны занимать в китайском обществе идеи Мао Цзэдуна и место его самого в развитии его идей. Тем самым идеи Мао были отделены от автора, давшего им жизнь.

Дэн говорил, что во многих отношениях китайский народ теперь осуществляет то, на что указывал, но не претворил в жизнь товарищ Мао, восстанавливает то, против чего он неверно выступал, и налаживает то, что ему не удалось наладить. В то же время признавалось, что Мао сделал больше хорошего, чем плохого, а ответственность за многие ошибки лежит и на ЦК КПК, который поддержал Мао Цзэдуна, хотя главная ответственность за ошибки — все-таки на Мао. Дэн Сяопину удалось, сохранив фасад, наполнить новым внутренним содержанием теоретическое наследие Мао, с которым автор, будь он жив, вряд ли безоговорочно бы согласился. Но взгляд Дэна устремлен в будущее, и он берет из наследия Мао прежде всего то, что может оказаться полезным для укрепления могущества страны и ее процветания, оставляя за бортом все ненужное и ошибочное.

Отсюда и новый подход к кадровой политике в партии — старые грехи прощать, главное — эффективно действовать сегодня.

Неоценимый вклад Дэн Сяопина и в дело укрепления мощи КНР, и в сокровищницу управленческой практики состоит в значительной степени в том, что он сумел поднять на достойную высоту значение живой управленческой мысли, или, как мы говорим, индекса управленческой мысли, в решении конкретных управленческих проблем. Именно высокий

индекс управленческой мысли позволил Дэнгу после глубокого анализа сложившегося положения верно оценить его и найти управленческие решения, которые сделали Китай одной из самых динамично развивающихся стран современного мира.

За долгий период нахождения у власти Председателя Мао в партии и государстве сложился режим жесткой дисциплины и безоговорочного исполнения поступающих сверху указаний. Это же в полной мере относилось и к практике принятия важных управленческих решений. Однако догматизм, мышление шаблонами, зашоренность, отсутствие гибкости управленческой мысли губительны для управления. При такой системе невозможно эффективное использование важнейшего управленческого принципа — принципа обратной связи, при котором последующие решения должны учитывать принятые ранее и результаты их реализации. Без использования принципа обратной связи невозможно эффективно учиться не только на чужих, но и на собственных ошибках. Поэтому перед Дэн Сяопином, как руководителем государства и партии, заинтересованным в укреплении мощи и процветании страны, а значит, заинтересованным в создании эффективной системы управления, встала задача изменить саму технологию управления процессами, происходящими в партии и государстве. И первая среди этих задач — сделать управленческое мышление свободным от догм, ориентированным на поиск подчас принципиально новых, неожиданных, но ведущих к достижению цели управленческих решений.

Дэн Сяопин понимал важность творческого, свободного подхода к управлению, без которого невозможно принятие эффективных управленческих решений, а значит, и эффективное управление. А без эффективной системы управления невозможно решение сложных, ответственных задач, стоящих перед страной. Но как освободить управленческую мысль, как научить принимать решения, исходя из необходимости разрешения реальных управленческих проблем, а не из необходимости действовать только в соответствии с теми или иными указаниями и догмами?

Свой доклад на решающем 3-м пленуме ЦК КПК в 1978 г. Дэн Сяопин так и озаглавил — «Освободить мышление, искать истину в фактах, сплотиться и смотреть вперед». В дискуссии о критерии истины Дэн сказал, как воистину великий управленец: «Если какая-либо партия, государство или нация всегда будут опираться лишь на прошлое, если они позволят, чтобы окостенело мышление и пышным цветом расцвела слепая вера, то не будет движения вперед, прекратятся жизненные функции и эта партия, нация пропадут».

Дэн призывал управленцев Китая исходить из анализа реальности при принятии управленческих решений. И очень важно, что основным критерием истины была объявлена практика. Ведь именно этот критерий лежит в основе принципа обратной связи. Последовавшие изменения и экономические преобразования в сельском хозяйстве и промышленности страны, экономическая самостоятельность крестьянских хозяйств и промышленных предприятий требовали свободного от догм творческого мышления и в значительной степени способствовали раскрепощению управленческой мысли в Китае, созданию в стране эффективной системы управления.

Перед страной все более остро стояла проблема экономических преобразований, без которых проблематичным становилось не только достижение новых рубежей, но и сохранение позиций ведущей мировой державы. Ведь в исторической памяти китайского народа еще сохранилось унижительное положение их родины, не способной противостоять дипломатическому и военному давлению иностранных держав, превосходивших экономической и военной мощью отсталый, полуфеодальный, полуколониальный Китай.

Начавшиеся в стране реформы требовали создания базы для их эффективного проведения. Современное промышленное развитие, выпуск конкурентоспособной, востребованной не только внутри страны, но и за ее пределами продукции, завоевание прочных позиций на рынках сбыта невозможны без использования современных технологий, квалифицированного персонала, установки новых технологических линий, без эффективных систем управления производством.

Однако инфраструктура, способная совершенствовать технологии, разрабатывать и производить оборудование, удовлетворяющее современным требованиям, была разрушена. Подавляющее большинство ученых и разработчиков во времена «культурной революции» было отправлено на «трудовое перевоспитание». Традиции «большого скачка» нанесли непоправимый ущерб нормальному производственному процессу.

Едва возвратившись после последней третьей политической «смерти», Дэн на совещании по вопросам науки и образования заявил, что необходимо ценить знания и способности. Это было очень смелым заявлением, поскольку оно было сделано тогда, когда только-только отгремела «культурная революция» и у власти находились вознесенные на ее волне люди. Вопреки теории Мао он выступил против положения о буржуазности интеллигенции. Установка на создание благоприятных условий для научных кадров страны, обращение к студентам с разъяснением того, что

основной их задачей является учеба, повышение самостоятельности предприятий, создание новой системы планирования с использованием экономических регуляторов и законов рынка — вот далеко не полный перечень действий Дэна, направленных на создание в стране конкурентоспособной промышленности и сельскохозяйственного производства.

Создавалась новая система ценообразования, развивались технико-экономические связи, вводилась система свободного предпринимательства, воспитывалось новое поколение китайских управленцев. Все эти меры в конечном итоге привели к тому, что экономика страны приобрела те темпы роста, о которых мы говорили вначале и которые вполне оправданно вызывают уважение и восхищение.

Свобода управленческой мысли в сочетании с приоритетным развитием современных эффективных технологий в промышленном производстве служит надежной базой динамичного роста экономики. Проводя эффективные экономические преобразования в стране, Дэн Сяопин сумел добиться существенного увеличения ее экономического и промышленного потенциала, значительно возросла производительность сельскохозяйственного производства, изменился политический климат в стране. В прошлое ушли репрессии и страх, поселившийся в 1950—1960-х годах во многих китайских семьях. Им на смену пришли уверенность в завтрашнем дне, возросшее благосостояние и уровень жизни.

В области внешней политики Дэн избрал активную политику сотрудничества с внешним миром, постепенно улучшились отношения с бывшим врагом номер один — Советским Союзом и его правопреемницей Россией, установились связи с Соединенными Штатами Америки. В отношении отторгнутых ранее территорий, успешно развивавших свою экономику, проводится гибкая политика «одно государство — два строя». Выросли инвестиции, способствовавшие дальнейшему расцвету и укреплению китайской экономики.

За время руководства страной Дэн Сяопином в короткий исторический срок Китай резко повысил эффективность экономики, выйдя на передовые позиции в мировом экономическом развитии.

В чем же секрет впечатляющего управленческого успеха Дэн Сяопина? Прежде всего, в высоком индексе его управленческой мысли, благодаря которому он смог верно понять особенности развития современного ему китайского общества. В его прагматизме, позволившем ему отказаться от идеологических догм, которыми руководствовался первый лидер современного Китая. В его мужестве, позволившем ему до конца отстаивать идеи и дела, в справедливость которых он верил, невзирая на опасность

и риск. Наконец, в его умении просто выжить в условиях жесткой, а подчас неоправданно жестокой политической борьбы.

Профессионализм и управленческое мастерство Дэн Сяопина позволили ему точными, выверенными решениями и действиями повернуть самую густонаселенную страну планеты от ошибочных поисков вслепую пути подъема ее экономики к развитию в соответствии с реально действующими экономическими законами.

Его величайшая заслуга в том, что ему удалось доказать необходимость эффективных преобразований в стране. Он убедительно показал, что в реальной управленческой практике нельзя руководствоваться догмами, какими бы привлекательными они ни казались, если стратегия развития страны выбрана ошибочно.

Китай вправе гордиться своим великим сыном, посвятившим всю сознательную жизнь служению своему народу, готовым ради блага народа на самые суровые испытания. С полным основанием сегодня можно сказать: Китаю повезло, что в руководстве страны в очень важный момент для ее дальнейших судеб оказался такой блистательный управленец, каким был Дэн Сяопин.

А человечеству повезло, что сокровищница мировой управленческой практики пополнилась его блестящей управленческой деятельностью, изменившей жизнь значительной части населения Земли.

Тех же, кто анализирует деятельность наиболее выдающихся управленцев планеты, управленческая практика великого управленца Китая Дэн Сяопина заставляет по-новому взглянуть на магистральные направления развития человечества и на то, какую исключительно важную роль играет эффективное управление для судеб народов Земли.

Вместо заключения. Управленческий автопортрет

Каждый, кто пишет о других, пропускает написанное сквозь призму собственного опыта, собственных эмоций и понимания мира. Другого способа написать достоверный управленческий портрет не существует. Иначе это не будет некой высшей правдой, которая одна только и может быть интересна. Человек, сам не прошедший через аналогичное, пусть в гораздо меньших масштабах, не имеющий собственных ассоциаций, не сможет до конца понять суть произошедшего, его мотивов, а значит и передать другим.

Создавая управленческие портреты своих героев, я пытался не только выделить и оценить использованные ими управленческие технологии, но и прожить вместе с ними, пусть мысленно, их жизнь. Оказаться хотя бы мысленно, как говорится, «в их шкуре». Именно это позволяет изложение максимально приблизить к достоверному и сделать выводы, подсказанные внутренней логикой развития событий.

Мой собственный опыт работы в управлении, взгляд на его суть, технологии и проблемы, его место и роль в деятельности отдельного человека и человечества в целом представлены в предлагаемом вашему вниманию управленческом автопортрете. Может быть, он поможет лучше понять изложенное в этой книге.

Некоторые считают, что жизнь — это форма существования белковых тел. С моей точки зрения, жизнь — это возможность принимать собственные решения. Мне, безусловно, повезло, что живу в то время, когда начала создаваться наука об управлении и впервые за тысячелетия появился инструментарий, с помощью которого может быть проанализирована и оценена деятельность великих управленцев с профессиональной точки зрения. Впервые управление стало пониматься, как особый и особо важный вид деятельности, потому что принятие решений, которые должны исполняться другими и по которым они должны жить, во все времена имело особое значение как для отдельно взятого человека, так и для народа и государства. Некоторые из принимавшихся решений оказывали влияние на развитие всей человеческой цивилизации. Возросшие технические возможности человека в мире, в котором любые расстояния стали легко преодолимыми, а экономика взаимосвязанной, при наличии оружия массового уничтожения себе подобных и жизни на Земле в целом, сделали решения, принимаемые лидерами, еще более значимыми и ответственными, способными повлиять на многое.

Поэтому переосмысление совершенного лидерами человечества, использованных ими технологий управления, истинных механизмов, которые оказывают влияние на развитие ключевых управленческих ситуаций, сегодня актуально, как никогда прежде. Вот откуда моя попытка переосмыслить управленческую практику, ее основные аспекты, закономерности и силы, определяющие его развитие.

Управленческие портреты ранее, по всей видимости, не создавались. Во всяком случае, мне об этом не известно. Были исторические описания жизни и деятельности, журналистские расследования, романы и другие жанры литературного творчества, героями которых становились великие управленцы. Но анализа и оценки с точки зрения профессионального управления не было. А ведь именно это составляет основной смысл и суть их деятельности.

И еще в одном повезло. Я оказался в горниле, в котором наука об управлении создавалась. Сначала в 1960-х и 1970-х годах это была работа с математическими моделями и алгоритмами решения задач принятия решений. Участвовал в создании математических методов анализа экспертной информации. Разрабатывал автоматизированные системы поддержки принятия решений.

Параллельно шла работа и в практическом управлении. После окончания Московского университета я получил возможность заниматься вопросами перспективного планирования авиационной промышленности в Центральном аэрогидродинамическом институте (ЦАГИ). Это было решение управленческих задач практического характера, которое продолжалось впоследствии и на других местах работы. Причем с моей стороны это всегда была попытка использовать научные методы управления в конкретной управленческой практике, опробовать их, понять зазор, к сожалению, существующий еще между теорией и практикой управления.

Типичная «траектория» исследования в прикладной науке: анализ и понимание объекта исследования — установление закономерностей — рекомендации. В управленческой деятельности типичная «траектория»: анализ и понимание управленческой ситуации — «выигрывающая» идея (ключевой фактор успеха) — решения. О достижении цели научных исследований и управленческой практики можно судить соответственно по эффективности рекомендаций и принятых решений.

Начиная с 1990-х годов в нашу жизнь вошел еще один подход к формированию науки об управлении — менеджмент, развивавшийся с начала XX в. в США, а затем и в других странах Запада. И здесь мне повезло. С января 1993 г. до середины 1996 г. работал в российском представительстве

одной из крупнейших консалтинговых компаний мира «Эрнст энд Янг», а затем сотрудничал с рядом министерств новой России, Экспертным советом при Правительстве Российской Федерации, Департаментом города Москвы по конкурентной политике, с предприятиями и компаниями.

Параллельно шла преподавательская деятельность. В разное время читал лекции в Государственном университете управления, Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, Российской академии государственной службы при Президенте РФ. Знакомство, с одной стороны, с различными аспектами создающейся на наших глазах науки об управлении, а с другой стороны, управленческое консультирование и возможность участвовать в решении задач практического управления стало платформой для попытки осмыслить управленческую деятельность человечества.

Это в моем понимании было жизненно необходимым, поскольку наука об управлении отнюдь не абстрактная категория. Ее результаты оправданны, если ими может воспользоваться управленец-практик. Причем не просто воспользоваться, а добиться того, что не могло быть получено другим путем. Реальные управленческие технологии создаются прежде всего в управленческой практике. Их анализ, обобщение и развитие — основные результаты науки об управлении, и смысл ее именно в них. Поэтому и возникла идея создания управленческих портретов наиболее значительных управленцев.

Теперь немного оценок со стороны. Помощник первого Президента России Бориса Ельцина Георгий Александрович Сатаров написал о моей книге «Великие управленцы. Практические занятия по управлению. Мастер-класс»: «Шутка сказать! Нам представляется возможность поставить себя на место Александра Македонского, де Голя, Чингисхана, Королева, многих других исторических личностей. Мы попробуем решать встававшие перед ними проблемы. Серьезные практические занятия! Наконец, мы будем проделывать это, ведомые рукой Мастера. Борис Григорьевич Литвак заслужил это звание».

На подаренной собственной книге космонавт, дважды Герой Советского Союза, член-корреспондент Российской академии наук Валентин Витальевич Лебедев, проведший рекордные 211 суток в космосе, написал: «С благодарностью за боковой взгляд на проблему «Управление» на примере выдающихся личностей». Бывший министр природных ресурсов, ныне председатель Комитета по природным ресурсам Совета Федерации, Виктор Петрович Орлов на своей книге «Реформы в геологии» написал: «Борису Григорьевичу от управленца-практика, с пожеланием успехов в развитии науки управления с благодарностью за содействие и помощь».

Ректор МГИМО Анатолий Торкунов о книге «Великие управленцы» сказал: «Почему я считаю ее жемчужиной? Ну прежде всего она посвящена проблеме, которая с древних времен, с самого начала существования разумного человека, мучила его: кто нами управляет и как нами управляют?»

Господин Янь, руководитель группы по изучению Дэн Сяопина при Центре по изучению партийной литературы при ЦК КПК, об управленческом портрете Дэн Сяопина написал: «Работа профессора Б. Г. Литвака о Дэн Сяопине — это первая из прочитанных мною статей, где Дэн Сяопин характеризуется как «великий управленец», причем эта точка зрения подкрепляется аргументами. В области изучения Дэн Сяопина этот взгляд носит оригинальный характер. Автор статьи проанализировал и оценил управленческие идеи и практику Дэн Сяопина под углом китайской истории, политики, экономики и культуры, высказал много свежих мыслей». В Монголии книга «Великие управленцы» издана на монгольском языке. По всей видимости, с моей трактовкой управленческой деятельности Чингисхана там согласны.

Помимо «Великих управленцев», у меня вышли и другие книги. Есть, например, еще и управленческие портреты выдающихся бизнесменов «Бизнес-лидеры. Технология успеха».

Но не управленческие портреты я считаю самым важным из того, что сделано. Это вершина айсберга, которая оказалась наиболее заметной. Основное все-таки под водой. Управленческие портреты стали естественным продолжением многолетней работы по изучению и анализу технологий управления, его принципов и сути. Анализировались и развивались методы работы с экспертной информацией, которая лежит в основе управленческой деятельности.

Первой в 1982 г. вышла книга «Экспертная информация. Методы получения и анализа», о которой Сатаров написал: «Ссылки на нее можно найти и сегодня. В ней затрагивались математические аспекты теории принятия коллективных решений... Мне самому пришлось впоследствии, особенно после 1991 г., непосредственно и неоднократно столкнуться с необходимостью решения таких проблем, как выявление факторов, оказывающих наибольшее влияние на развитие социальных, экономических, политических процессов, определение их сравнительной весомости, тенденций развития. С помощью методов, аналогичных тем, которые рассматривались Б. Г. Литваком, удавалось анализировать расстановку сил в Верховном Совете России и Государственной Думе, достаточно надежно прогнозируя развитие политических процессов, вплоть до ожидаемых результатов голосования по тем или иным вопросам».

В предисловии к книге «Экспертные оценки и принятие решений» бывший заместитель министра промышленности России по экономике, а по существу, первый министр экономики новой России Георгий Иванович Микерин пишет: «Автор, на протяжении тридцати лет профессионально работающий в области создания и использования экспертных технологий как в управлении проектами в бизнесе, так и при принятии управленческих решений в государственных организациях, дает в книге описание проверенных практикой методов получения и анализа экспертной информации и использования ее при управлении».

Председатель Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации Георгий Степанович Хижа в предисловии к книге «Экспертные технологии в управлении» говорит: «Автор книги Б. Г. Литвак — один из известных в стране специалистов в области экспертного оценивания и управления, эксперт Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации».

Президент-ректор Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации Владимир Константинович Егоров о книге «Практические занятия по управлению. Мастер-класс» пишет: «Предлагаемая читателям книга посвящена систематизированному изложению основ управления так называемым методом конкретных ситуаций. Этот метод, разработанный в Гарвардской школе бизнеса, является своеобразным симбиозом теории и практики».

«Разработка управленческого решения» к сегодняшнему дню выдержала семь изданий и награждена дипломом «Профессиональный учебник».

Великие управленцы, над управленческими портретами которых я работал, определялись по таким критериям, как обладание властью, индекс управленческой мысли и свершения. Обладаю ли я властью? Разве что над умами читателей своих книг, если они разделяют мою точку зрения на управление и тех, кто управлял народами и государствами.

Вместе с профессором МГУ Юрием Николаевичем Тюриным мы создали в 1973 г. первый и ставший основным в Советском Союзе, а теперь в России семинар по экспертным оценкам, работающий до сих пор в Институте проблем управления РАН. Во второй половине 1990-х годов был председателем Консультационно-методического совета Российской экспертной лиги. Его заседания проводились в Белом доме.

Консалтинговая и управленческая практика, помимо работы руководителем проекта в «Эрнст энд Янг», включает также работу директором Центра стратегических исследований природных ресурсов и Центра автоматизированных систем экспертного оценивания.

Особый профессиональный интерес у меня вызывают технологии организации и проведения конкурсов и аукционов, поскольку в этой практической задаче объединены и проблемы управления экономикой, и экспертные оценки, и автоматизация процесса управления. Это направление деятельности приобрело сегодня в России особое значение, поскольку посредством конкурсов и аукционов распределяются основные бюджетные и внебюджетные средства.

Обладаю ли я высоким индексом управленческой мысли? Тот факт, что мною написаны учебники, которые используются при обучении профессиональному управлению, а также книги, в которых анализируется управленческая деятельность наиболее значительных управленцев и их вклад в копилку мировой управленческой мысли, позволяет надеяться, что собственный индекс управленческой мысли не слишком низок.

Есть ли у меня свершения, заслуживающие внимания? На основе перечисленного выше можно сделать вывод, что кое-что в этой жизни сделать все-таки удалось. Сегодня это не более чем субъективная оценка автора. Более определенно можно будет сказать, если мои книги и идеи найдут читателя у поколений, которые придут нам на смену. Когда выяснится отношение к ним последующих поколений, меня уже не будет, и тогда написание управленческого автопортрета станет в принципе невозможным. Поэтому лучше раньше, чем никогда.

Истоки

Я типичное дитя Второй мировой войны. 22 июня 1941 г. застало меня десятимесячным на советско-польской границе под Рава-Русской недалеко от Львова, где служил мой отец — молодой лейтенант, незадолго до войны призванный в армию после окончания автодорожного техникума и курсов воентехников. Ранним утром 22 июня началась бомбежка, фашисты обрушили свою огневую мощь именно на западную границу. Матери вместе со мной удалось эвакуироваться. Некоторые исследователи выдающихся бизнесменов, сумевших сколотить миллиардные состояния, и вообще выдающихся людей, в качестве важнейших факторов формирования их личности называют частые переезды в детстве и кризисы в раннем периоде их жизни. И того, и другого в моем детстве оказалось больше чем достаточно. Хватило бы на нескольких миллиардеров.

После окончания школы, поскольку мои пристрастия определились не сразу, поступал то в металлургический институт, то на факультет журналистики, ведь все-таки писал стихи. Поступление в 1960 г. на механико-

математический факультет МГУ считаю чудом. Ведь туда с трудом удалось поступить наиболее одаренным и математически подготовленным. Чудом, потому что необходимой подготовки не было. Не меньшим чудом было и то, что его удалось закончить, ведь ежегодно отсеивалось 20–30 % поступивших, которым настоящая математика оказывалась не по зубам. Математическая школа мехмата считалась одной из лучших в мире.

Но я увлекся математикой, был покорен ее строгостью, четкостью, логичностью. Затем распределение в ЦАГИ и аспирантура без отрыва от производства в Центральном экономико-математическом институте Академии наук (ЦЭМИ). Досрочно защитил степень кандидата физико-математических наук, придумав М-семейства — один из классов целочисленных оптимизационных задач управления, обладавших особыми свойствами. Через несколько лет они были переоткрыты в Японии. Тогда же я стал начальником сектора, что для консервативного в смысле продвижения по службе сотрудников ЦАГИ было достаточно редким карьерным ростом.

Как уже говорил, занимался я перспективным планированием, применяя математический аппарат, в разработке которого непосредственно участвовал. К этому же времени относится начало моего увлечения экспертными оценками, которое стало одним из наиболее долговременных увлечений в моей жизни. Через них лежит путь к пониманию технологий управления.

В 1974 г. я участвовал в переговорах с американской авиакомпанией «Локхид». Американскую сторону представляли главный менеджер и главный инженер «Локхида». В 1973 г., помимо моего сектора, мне пришлось возглавить и сектор, в котором работало бывшее руководство Министерства гражданской авиации, включая бывшего до совсем недавнего времени первым заместителем министра М. М. Кулика. Они имели неосторожность, уже работая в ЦАГИ, настаивать в Госплане на варианте перспективного самолета, отличного от предложенного новым министром гражданской авиации, мужем сестры Л. И. Брежнева и бывшим пилотом самолета, на котором летал генеральный секретарь. Насколько я помню, речь шла о самолете ЯК-40. Когда ситуация прояснилась, им запретили «писать и рисовать». Я же тогда был нейтральной фигурой, увлеченный своими научными идеями. Но опыт общения с управленцами высокого уровня дал мне много. У нас сложились дружеские отношения, и я стремился оказать им поддержку в непростой для них ситуации.

Но вскоре у меня самого начались осложнения с начальником отделения, в котором работал, Л. М. Шкадовым. Он был сильной личностью,

впоследствии стал заместителем министра авиационной промышленности СССР. Его кандидатура рассматривалась на пост председателя военно-промышленной комиссии (ВПК) СССР. Мне было предложено вместо перспективного планирования заняться «железками», т. е. задачами, непосредственно связанными с конструкцией самолета. А поскольку пытался отстоять собственную точку зрения, был понижен в должности до старшего научного сотрудника. Спасибо кадровикам, что это не нашло отражения в трудовой книжке.

После того, как Ю. Н. Тюрин отошел от руководства семинаром по экспертным оценкам, я продолжал оставаться и до сих пор остаюсь одним из его руководителей. Книга «Экспертная информация. Методы получения и анализа» стала практически первой, в которой разрабатывались и систематизировались технологии математической обработки экспертной информации и алгоритмы принятия коллективных решений, ее использующие. Результаты, полученные в книге, стали основой моей докторской диссертации.

Последняя наша встреча с Л. М. Шкадовым состоялась в Белом доме в конце 1990-х, когда мы с ведущими сотрудниками Экспертного совета обсуждали вопросы использования технологий экспертного оценивания в работе совета, а представители ЦАГИ ожидали приема у тех же сотрудников. После того как обсуждение закончилось, они вошли. Мы оба были удивлены, но встретились как лучшие друзья. Л. М. Шкадов первым обратился с вопросом, как дела, что я делаю и чем занимаюсь. На мои аналогичные вопросы он отвечал не очень оптимистично. По всей видимости, сказывался возраст, он был намного старше меня, и проблемы, которые не так-то просто решались в то сложное для страны время. Впрочем, а когда для России оно было простым?

Работа с информацией

Информация для управленца, да и для любого человека, принимающего решения, основное. Она оценивается, анализируется, на ее основании формируется представление о ситуации, принимаются и оцениваются результаты реализованных решений, делаются выводы и даются рекомендации.

Что является информацией для меня? Если это практическое управление, то анализ и оценка данных по интересующему меня вопросу, обсуждения со специалистами для того, чтобы понять его суть. Только после этого может быть принято решение, сделаны выводы или выработаны необходимые рекомендации.

Главное — докопаться до истины, до полного понимания управленческой ситуации, основных механизмов, влияющих на ее развитие. Важно, чтобы принятое решение было не только эффективным, но и справедливым.

Естественно, предпочтение отдается информации, которую считаю достоверной. Если информация по важному вопросу поступает из разных независимых источников, ее можно сопоставить. С работой над управленческими портретами пришло понимание, что информация далеко не всегда бывает достоверной, что ее чаще пытаются представить в нужном для того, от кого она исходит, свете. А слова нередко используются для того, чтобы скрыть истину, а не сделать ее достоянием гласности.

И в то же время никакое серьезное дело не делается в одиночку, без людей, которым можно доверять. Поэтому, как и любой, ценю тех, кому доверять можно. Есть поговорка «встречают по одежке, провожают по уму». По всей видимости, сюда входит и достоверность исходящей от человека информации, его умение держать слово.

В наш век информационного взрыва труднее разобраться в обилии информации об интересующем объекте, чем получить ее. Поэтому очень важно уметь отделить действительно важную информацию от менее значимой, а достоверную от недостоверной. Есть объективная информация свершившегося факта, есть отражение ее в мозгу очевидца, есть ее изложение очевидцем, к которому уже могут быть примешаны субъективные факторы, а исходная информация видоизменена и т. д. Поэтому важно знать, с какого рода информацией приходится иметь дело.

И еще. Информация может быть траекторной, т. е. описывать общее направление развития управленческой ситуации, и точечной, т. е. с конкретным значением показателя, характеризующего управленческую ситуацию по тому или иному критерию, параметру, фактору. В зависимости от поставленной задачи используется информация одного или другого типа. При определении стратегии предпочтение отдаю информации траекторного типа. Если же речь идет о конкретном деле, то, конечно, предпочтительнее работать с конкретными данными и показателями.

Когда работаю над управленческим портретом, чаще всего это толстая многостраничная книга или несколько книг о моем герое, передо мной задача — переплавить эту информацию в сжатый 20–30-страничный текст, в котором представлены результаты проведенного управленческого анализа, его оценка, выделены основные управленческие технологии, которыми мой герой пользовался. Естественно, выработались специальные приемы работы с информацией такого рода.

Но дело не только в этом. Хочется представить целостную картину, способную создать образ героя, показать и его принципы управления, и управленческие ноу-хау, и его чисто человеческую сущность, которую разглядеть бывает подчас сложнее. Без этого понимание того, что, как и зачем делается великими мира сего, невозможно.

В то же время делается сопоставление с рекомендациями и результатами науки об управлении. К сожалению, пока попадание далеко не стопроцентное. Это означает, что должны быть поставлены новые задачи, разработаны принципиально новые подходы, а ее результаты и рекомендации должны уточняться и совершенствоваться.

Стратегия

Как уже говорил, в стратегии я предпочитаю траекторную информацию, определяющую скорее общее направление развития, чем четкие, расписанные по дням и месяцам, планы, потому что даром в точности предвидеть будущее не обладаю. Слишком много непредвиденного возникает на пути достижения поставленной цели, да и в жизни. Но, может, в этом и состоит ее привлекательность. Если все в жизни расписано заранее, она напоминает прочитанную книгу. Впрочем, возможно, кого-то больше устраивает жизнь, в которой все заранее определено и известно.

В современном менеджменте много говорится о неопределенности и риске при принятии решений. Более того, и с этим нельзя не согласиться, без умения оправданно рисковать и принимать решения в условиях неполной информации нет сколько-нибудь значительного управленца. Ведь управленческое решение должно быть своевременным. К моменту, когда оно должно быть принято, стопроцентной информации, как правило, нет. А решение, принятое несвоевременно, теряет в эффективности, если вообще имеет смысл. Здесь на помощь управленцу приходит и опыт решения аналогичных проблем, и чутье, называемое управленческой интуицией.

Так уж получилось, что с юности я задумывался над тем, в чем смысл жизни, как максимизировать эффект от принимаемых решений, чем можно принести пользу человечеству. Считал, что добрым может быть только сильный, поскольку слабому реальное дело не под силу, ему бы разобраться с собственными проблемами. Вообще, чтобы сделать что-либо значимое, надо обладать возможностями. Сейчас мы называем это ресурсами, потенциалом, властью и т. д.

И еще одно. С детства жил с ощущением, что самые значительные дела ждут меня в достаточно зрелом возрасте, скорее ближе к концу жизни, чем

в ее начале или середине. Как и чем это объяснить, не знаю. Но это действительно было. Поэтому жил с подспудной устремленностью в будущее.

Как я уже говорил, после окончания школы был в поиске с достаточно большой амплитудой — от металлургии до журналистики. Тогда, конечно, сформировавшейся стратегии еще не имел. Это была скорее траекторная цель достаточно общего характера — сделать в жизни что-то значимое.

Мехмат принес увлечение математикой, хотя не прошло и увлечение поэзией, я был в числе ведущих поэтов факультета. Четкость и строгость математики, ее инструментарий, позволявший разрабатывать алгоритмы решения, надолго покорили меня. Гораздо позже придет понимание, что возможности современной математики еще достаточно ограничены, ее точными методами может решаться только достаточно узкий круг задач. И об этом в 1990-х годах заговорят ведущие математики мира, в частности, математик с мировым именем В. Арнольд, лекции которого мне посчастливилось слушать еще на мехмате.

На последнем курсе мои траекторные цели начали приобретать конкретность. Практику я проходил в Вычислительном центре Госплана СССР. Последовавшие распределение в ЦАГИ и поступление в аспирантуру ЦЭМИ стали первыми шагами на пути и в науку, и в практику управления.

Таким образом, траекторная стратегия моей жизни конкретизировалась, становилась все более точечной. На пути к тому, что я считаю основными своими достижениями, стратегические цели не только конкретизировались, но и видоизменялись, в том числе мои собственные взгляды на роль управления и пути развития науки управления.

У меня выработалось убеждение, что наука об управлении должна превратиться из собрания полезных рекомендаций и часто несогласованных друг с другом понятий и отдельных теорий в науку, способную быть и точной, и полезной. Это уже можно было считать стратегической целью, технологии и ресурсы достижения которой отчетливо просматривались.

Поскольку приходилось заниматься не только теорией, но и практикой управления, как и многие имевшие дело с практическим управлением, понимал, что возможности использования современной математики ограничены. Не зря в докладе В. Арнольда, сделанном в 1997 г. в Администрации Президента РФ, прозвучал уже со стороны математиков призыв выйти за пределы традиционных математических моделей, перейти от «жестких» математических моделей к «мягким». В качестве примера «мягкой» модели приводилась следующая: «Чем дальше в лес — тем больше дров».

То есть В. Арнольд призывал к тому, чтобы учиться с математической точностью, логикой, умением анализировать и обобщать, ставить и решать экономически и социально значимые задачи, возникающие в практике реального управления.

Я считаю, что мы с Ю. Н. Тюриным приступили к решению этой проблемы, создав семинар, главной целью которого стала разработка математических методов получения, анализа и обработки экспертной информации — основной при принятии управленческих решений. Это был, по существу, выход за пределы существовавшего математического инструментария на пути к расширению круга задач, которые могли бы решаться с его помощью. А в полезности математических подходов к постановке и решению задач управления мы не сомневались. Используя тогда другие подходы к решению задач управления в социальных и экономических системах казались нам недостаточно убедительными.

Но в реальной управленческой практике применялись именно они, альтернативы им тогда не существовало. Сегодня положение начало понемногу меняться. Я имею в виду все более широкое применение ведущими компаниями мира и государственными организациями мощных автоматизированных информационных систем, так называемых интегрированных систем управления, использующих, в том числе, математические модели и алгоритмы решения. Но революционных изменений в управленческой практике, помимо новых возможностей работы с информацией, это пока еще не принесло. Необходима значительная работа по превращению менеджмента в науку, соответствующую современным требованиям.

Для начала необходимо добиться, чтобы используемые термины всеми понимались одинаково. Ведь сегодня даже основные понятия трактуются по-разному. Так, скажем, нет одинакового понимания основополагающего термина «стратегия». Когда от четкой, строгой, понимаемой всеми одинаково математики делаешь шаг в сторону науки, называемой менеджментом, разница между ними более чем ощутима. Сегодня перед теми, кто обучает менеджменту, стоит задача систематизированно и логично, в одном ключе изложить созданное несколькими поколениями специалистов, работавших в управлении.

Мое собственное видение путей развития менеджмента как науки я изложил в учебнике «Разработка управленческого решения» и других книгах. А началось с того, что я положил рядом 20 учебников и монографий по менеджменту наиболее известных авторов и не обнаружил в них хотя бы двух одинаковых определений понятия «стратегия». Это означало, что, опери-

руя термином «стратегия» или «стратегическое управление», каждый понимает под ними разное, а это не способствует процессу разработки стратегии, если она формируется коллегиально. Не способствует это и практикуемому некоторыми ведущими компаниями мира широкому обсуждению стратегии внутри компании и ее реализации, если требуется самостоятельное принятие решений и корректировка решений, принятых ранее.

Я предложил собственное определение стратегии. Суть его в том, что управленческая конструкция, называемая стратегией, обязательно должна содержать не только стратегическую цель, в чем, пожалуй, все авторы единодушны. Она должна также включать технологию, т. е. способ достижения поставленной цели, поскольку если он неизвестен, а может быть, и попросту не существует, нет гарантий достижения цели. Если, скажем, какая-нибудь из слаборазвитых африканских стран решит запустить в космос собственный спутник, не зная технологии осуществления запуска космических аппаратов, вряд ли это можно назвать стратегией. К реальному управлению такие стратегии отношения не имеют.

Обязательно должны определяться ресурсы, необходимые для достижения поставленной цели, в соответствии с выбранной технологией. Обязательной составляющей является система управления, способная обеспечить достижение поставленной цели. Мы неоднократно являлись свидетелями того, что отсутствие эффективно работающей системы управления делает невозможным достижение поставленной стратегической цели. Отсутствие хотя бы одной из перечисленных составляющих стратегии превращает ее из управленческой конструкции во взгляд и нечто, не более того.

Прошу прощения у читателя за то, что углубился в обсуждение термина «стратегия». Но так же обстоят дела и с другими основополагающими терминами современного менеджмента. А ведь в математике, скажем, синус, или корень квадратный, или дифференциал, как говорится, и в Африке имеют тот же самый смысл.

Многие теории, школы, подходы отражают разные срезы одного и того же явления в менеджменте, имеющего комплексный характер. Основанием для постановки стратегической цели — сделать науку об управлении более точной, а ее рекомендации — более надежными — послужило то, что удалось побывать «по обе стороны баррикад» и в роли теоретика, и в роли практика.

Особое место в ее достижении принадлежит управленческим портретам. Ведь именно в использованных наиболее значительными управленцами

технологиях содержатся наиболее важные достижения практической управленческой мысли. Они должны быть объяснены наукой об управлении, ведь многие из их управленческих находок взяты на вооружение, как, скажем, линейно-функциональная система управления организацией, впервые использованная Александром Македонским, или иерархическая система управления, впервые примененная еще библейским Моисеем.

При этом использование управленческих находок наших великих предшественников, а возможно и современников, должно носить не случайный, эпизодический, а системный характер. Проходя мимо их опыта и управленческой практики, мы во многом лишаем себя возможности принимать более эффективные управленческие решения, чем те, которые принимаем, не наступать на одни и те же «грабли» многократно. Уникальный управленческий опыт и технологии должны изучаться. Им должна быть дана адекватная оценка.

Использование принципа обратной связи

К 1990-м годам, несмотря на тяжелое положение, в котором оказалась российская наука, «утечку умов» и прочее, направление экспертного оценивания набирало силу и оказалось востребованным даже в это нелегкое время. Появились авторы, выпускавшие книги по экспертным оценкам, как говорится, «с нуля». А ведь к этому моменту, помимо многолетней работы уже упоминавшегося семинара, множества статей и по крайней мере десятка широко известных книг, уже были разработаны и приняты несколько стандартов, в которых технологии экспертного оценивания и даже некоторые методы обработки экспертной информации, прежде всего статистического характера, были регламентированы. Как говорится, свято место пусто не бывает. Если есть спрос, найдутся и те, кто готов предложить свои услуги.

Когда мы начинали работать в области экспертного оценивания, в академических кругах эти работы считались нонсенсом, поскольку в них содержался явный отход от того, что освящено классической математикой. Это уже позднее, двадцать лет спустя, необходимость таких исследований и разработок признают и математики.

Мы же действовали, прежде всего, исходя из принципа обратной связи, понимая еще в начале 1970-х востребованность разрабатываемых экспертных технологий и методов решения актуальных управленческих задач. Ведь основной причиной неэффективности тогдашней становившейся все более консервативной системы управления было отсутствие эффективных

технологий управления и адекватной реакции на происходящие изменения как внутри, так и вне страны.

Серьезные научные исследования многих авторов ведущих научных институтов страны, объединенных нашим семинаром, изменили отношение к разработке методов экспертного оценивания, имеющих явное практическое значение. Это был как раз тот случай, когда практическое внедрение получаемых научных результатов не вызывало проблем. Как показало время, обратная связь было понята верно. Работы в области экспертного оценивания даже в академических кругах перестали считаться нонсенсом.

Во второй половине 1990-х необходимость внедрения экспертных технологий, а также разработки и принятия законодательных актов, регламентирующих организацию и проведение экспертиз, поддержали ведущие специалисты Экспертного совета при Правительстве РФ. В их числе — председатель Экспертного совета в ранге вице-преьера Георгий Степанович Хижа, ответственный секретарь совета Вячеслав Иванович Волков и др. Мне было предложено принять участие в создании Российской экспертной лиги, основной задачей которой стало объединение специалистов в области экспертного оценивания, разработка методических материалов по использованию экспертных оценок, деятельность по повышению профессионализма в этой важной составляющей процесса управления. Ведь оценки экспертов нередко оказывают определяющее влияние на управленческие решения.

На заседаниях Экспертного совета рассматривались целевые программы развития страны. И, как правило, экспертами давались объективные заключения, хотя труд эксперта практически не оплачивался. Но в кругах ученых и специалистов еще живы были традиции, когда важные работы делались подчас бесплатно, на одном энтузиазме. К тому же участие в работе Экспертного совета считалось престижным, ведь это было признанием высокого профессионального статуса специалиста.

Основная деятельность Российской экспертной лиги осуществлялась через Консультационно-методический совет — ее мозговой центр. Была установлена обратная связь с ведущими специалистами и организациями страны, работавшими в области экспертного оценивания. Оказалось, что более чем в 60 отраслях экспертные оценки стали основным инструментарием управленческой деятельности не только при решении вопросов организационного, но и профессионального характера. К их числу относились пищевая промышленность, медицина, образование, природные ресурсы, строительство, финансы, судебная экспертиза, драгоценные металлы, не говоря уже

о произведениях искусства или национальной безопасности. Туда же входила и оборонная промышленность с ее многочисленными разветвлениями.

Технология принятия управленческих решений на всех уровнях управления также построена на оценках, заключениях, суждениях экспертов. Да и руководитель, принимающий окончательное решение, — в конечном счете эксперт. Решающую роль играют его собственный опыт, знания, владение информацией, которой не обладают другие, наконец, интуиция, индивидуальная склонность к риску в условиях неопределенности, умение брать ответственность на себя.

Несмотря на столь различные области применения экспертных оценок, оказалось, что методы получения, анализа и обработки экспертной информации в основном универсальны. Необходимы были анализ, классификация, систематизация методов экспертного оценивания, разработка методических рекомендаций по их использованию.

Все это вошло в планы работы Консультационно-методического совета. На его заседаниях обычно присутствовал представитель Экспертного совета. Нередко это был сам Г. С. Хижа или В. И. Волков, который вел заседание вместе с председателем Консультационно-методического совета.

Тогда же стало понятно, что нужны не только разработки методического характера, но и законодательные акты, регламентирующие экспертную деятельность. Распоряжением председателя Экспертного совета на базе Консультационно-методического совета была создана группа по разработке проекта закона об экспертной деятельности. И такой проект закона, носившего рамочный характер, т. е. пригодный для использования во всех областях деятельности, был разработан. Ведь к этому времени появились законы об экспертной деятельности в экологии, оценочной деятельности, соответствующие разделы других законов. К сожалению, этот закон так и не был принят. Отдельно разрабатывался закон об экспертной деятельности в государственной службе, впоследствии принятый странами СНГ.

Еще одна попытка разработки закона об экспертной деятельности была предпринята в 2002 г., но и она по каким-то причинам до финиша не дошла. Мне довелось войти в состав рабочих групп, которым была поручена разработка этого закона и в первом, и во втором случае. Осталось чувство сожаления, что проделанная работа не получила логического завершения. Установленная Консультационно-методическим советом обратная связь подтверждала необходимость такого закона. Принципы и технологии применения экспертных оценок должны быть регламентированы,

ведь заключения экспертов играют определяющую роль при принятии управленческих решений, и делаться должны профессионально по прозрачным и однозначно понимаемым правилам.

Индекс управленческой мысли

Вглядываясь в многовековую историю человечества, возникновение и гибель выдающихся карьер, народов, империй, цивилизаций, невольно стараешься понять: что лежит в основе происходящего, что движет отдельным человеком и организациями, в которые люди объединены волею судеб?

Возможны разные ответы на этот не простой вопрос. Согласно Библии Бог создал Адама и Еву и дал им райскую жизнь. Но уже в этом заложена интрига — змей-искуситель подбивает человека вкусить от древа познания. Плата за познание — изгнание из рая. И первый человек, подталкиваемый врожденной любознательностью, пусть неосознанно, платит ее за стремление познать мир!

Это первое принятое им и реализованное самостоятельное решение — первый выбор, который ему пришлось сделать. Между безбедной жизнью в раю, дарованной Богом, где все заранее известно, и шагом в неизведанное, где все приходится добывать трудом праведным, потом и кровью. Зато ты сам себе хозяин, и от того, насколько удачным оказалось твое решение и результат его реализации, зависит жизнь твоя и твоих близких.

Но все ли зависит от самого человека и всегда ли он имеет возможность и право на самостоятельное принятие решений? Далекое не всегда. Появляется власть одного человека над другим, над многими, над всеми. История знает случаи, когда один завоевывает власть практически над всеми народами Земли. Вспомним Александра Македонского, Цезаря, Чингисхана и других. Но и он оказывается бессилем перед неизбежной смертью.

В то же время познание способно многократно увеличить и материальные, и духовные возможности человека и даже продлить человеческий век. Стремление к познанию повергло человека в пучину страданий. Но может быть, именно оно и способно возвысить его? Уже сегодня человечество может гораздо больше, чем тысячи и даже сотню лет тому назад, но стало ли оно счастливее?

Что же движет человеком, что отличает от всего сущего, что позволяет создавать то, что не существовало ранее? Это мысль человеческая, определяющую роль которой осознавали лучшие умы человечества,

начиная от Сократа, Анаксагора, а возможно, и гораздо раньше. Именно она в основе всей целенаправленной деятельности человека, она и следствие, и первопричина познания, она дает понимание того, что формы деятельности человека многообразны, а закономерности едины.

Пытаясь понять многовековую практику управления, все больше осознаешь роль того, что принято называть управленческой мыслью. Именно она — истоки и суть управления, альтернативы ей нет. Поэтому я взял на себя смелость ввести термин «индекс управленческой мысли»¹. Анализируя управленческую деятельность человека, его великих управленцев, я все больше убеждался в той роли, которая принадлежит управленческой мысли². Более того, одним из трех критериев, на основании которых определялось, кого можно отнести к великим управленцам, вслед за критерием «обладание властью» был выбран «индекс управленческой мысли». Хотя правильнее именно его назвать первым, ведь сначала была управленческая мысль, поставившая целью получить власть и показавшая путь к реализации этой цели. Третий критерий — свершения — характеризует сделанное великим управленцем, обладавшим и высоким индексом управленческой мысли и властью, оставшееся в памяти человечества.

Именно неуклонно возраставший индекс управленческой мысли, спроецированный на конкретные условия, в которых принимались судьбоносные управленческие решения, стал основной движущей силой, определившей пути развития человечества.

Управленческая мысль стала для меня объектом изучения и анализа. В работе «Великие управленцы»³ приведены формулы, которые могут использоваться для расчета индекса управленческой мысли. Но главное — верно понять его суть и влияние, которое он оказал. Косвенной характеристикой индекса управленческой мысли великих управленцев послужило их общение, духовная и интеллектуальная близость с великими мыслителями. Действительно, рядом с Периклом мы видим Сократа, рядом с Александром Македонским — Аристотеля, рядом с Августом — философа Арея, рядом с Екатериной II — властителя умов своего времени Вольтера, даже рядом с Чингисханом мы видим китайского мудреца Елюй Чуцая⁴.

¹ Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения. М.: Дело, 2008.

² Литвак Б. Г. Управление бизнесом. Лучшие мировые практики. М.: МФПУ «Синергия», 2012; Литвак Б. Г. Практические занятия по менеджменту. Мастер-класс. М.: Дело, 2005.

³ Литвак Б. Г. Великие управленцы. Практические занятия по управлению. Мастер-класс. М.: Экономика, 2003.

⁴ Литвак Б. Г. Практические занятия по менеджменту. Мастер-класс. М.: Дело, 2005.

Конечно, это только косвенное свидетельство их интеллектуального уровня. Но совершенное ими и анализ их деятельности позволяет говорить о том, что они в совершенстве владели управленческими технологиями, основными этапами управленческого цикла и основными управленческими функциями, а самое главное, обладали умением генерировать блестящие управленческие идеи, реализация которых поставила их в один ряд с великими управленцами человечества.

Следующим шагом, который был сделан после осознания значимости управленческой мысли и характеризующего ее индекса управленческой мысли, стала идея мастер-класса по управлению, главная задача которого — обучение путем развития управленческой мысли у управленца, уже овладевшего основами менеджмента и имеющего собственный опыт управленческой работы. На занятиях мастер-класса управленческие технологии используются для анализа возникающих при реальном управлении ситуаций, с которыми приходится сталкиваться управленцу в его практической деятельности, и подготовки управленческих решений, при выработке стратегии развития объекта управления и т. д. Это как самостоятельное вождение автомобиля с сидящим рядом инструктором по тем дорогам, по которым приходится ежедневно ходить пешком.

Мастер-классы отличаются от кейс-технологий Гарвардской школы, которые оперируют с кейсами — типичными ситуациями, характеризующими основные положения современного менеджмента. Но жизнь тем и интересна, что она далеко не всегда и не во всем предсказуема. Мастер-классы — это работа с ситуациями, возникающими в реальной управленческой практике, при реальном противодействии конкурентов, завоевании лидирующих позиций, выхода из трудных положений, от которых не гарантирован никто. В мастер-классе происходит не обучение стандартным приемам и технологиям управления, а развитие управленческой мысли! Они готовят управленца к принятию решений в самых сложных и непредсказуемых ситуациях. Применение управленческих технологий в реальных управленческих ситуациях, а возможно, и принципиально новых способов решения возникающих проблем — основное содержание занятий мастер-класса.

Ведущим мастер-класса может быть лишь тот, кто сам в совершенстве владеет управленческим мастерством, теорией и практикой управления, а главное — способный генерировать управленческие идеи, адекватные анализируемым управленческим ситуациям, на основании которых могут вырабатываться и реализовываться эффективные управленческие решения, причем способный не только генерировать эффективные

управленческие идеи, но и обучать этому высшему управленческому искусству других.

Первые мастер-классы были проведены на предприятиях и в учебных заведениях, где обучались управленцы, имевшие опыт практического управления.

Управление и человек

Лидеры в области управления и духовные лидеры человечества, как правило, разные люди. В редких случаях эти две функции удается совместить. Завоевывать и удерживать власть, завоевывать и укреплять позиции своего народа или государства, сохраняя при этом высокие нравственные принципы, удается далеко не всегда. Разные цели требуют разных методов их достижения. О сути власти Никколо Макиавелли сказал: «Цель оправдывает средства». Многие упрекают его в безнравственности. Но он был не безнравственен, а правдив, рассуждая о сути управления и тех, кто управление осуществляет.

О Чингисхане, Александре Македонском или Наполеоне мы можем говорить, как о великих управленцах. В то же время на их совести тысячи погубленных жизней — никакое завоевание не совершается бескровно. Мы не можем говорить о них как о лидерах, достигших высоких нравственных целей. Поэтому в свое время были написаны управленческие портреты тех, кто стал признанным лидером человечества в области этических ценностей — в современной религии — Иисуса Христа и в области светской духовности и нравственности — Сократа¹.

Резко возросшие за последнее столетие возможности человека и процессы глобализации, когда реальностью стало создание единого экономического пространства, а политические процессы приобретают все более выраженный глобальный характер, делают управленческие решения, принимаемые лидерами, более значимыми, в большей степени оказывающими воздействие и влияние на региональные и глобальные интересы человечества. А значит, выше мера ответственности и все большее значение приобретает этическая составляющая, которая должна учитываться при принятии управленческих решений. Уже далеко не любые средства может оправдать цель, которая поставлена, ведь сегодня существуют средства, способные погубить человечество. Или привести к ситуации, когда такие средства могут быть задействованы.

¹ В данном издании не приводятся.

В то же время появилась возможность решать проблемы социального и экономического характера, которые ранее были неразрешимыми. Более глобальный характер приобретает вечное противостояние между любовью к ближнему и ненавистью к нему. С одной стороны, мы видим человека более гуманным, устанавливающим демократические ценности, а с другой стороны, цинично жестоким. За сравнительно небольшой по историческим меркам срок были и нашествие гуннов, предводительствуемых Атиллой, и татаро-монголов, предводительствуемых Чингисханом. XX в. был поражен «коричневой чумой» с чудовищной машиной уничтожения себе подобных, невозможной ранее.

В то же время параллельно шло нравственное взросление человечества. Самой читаемой книгой на Земле стала Библия с ее знаменитыми заповедями «не убий», «не укради» и т. д. Был совершен великий подвиг Иисуса Христа во имя спасения рода человеческого. И миллиарды людей с момента Его гибели пошли за Его светлым учением, не один принял мученическую смерть за светлые идеалы человечества. Как протест против несправедливости власть имущих вспыхивали восстания и революции, целью которых были лучшие условия жизни для многих и новое государственное устройство с новыми лидерами.

Но, видно, таковы уж универсальные законы управления, что новые лидеры концентрировали власть в собственных руках. Снова устанавливалась иерархическая структура обладания реальными возможностями, ресурсами и полномочиями, иерархическая структура власти. Менялось все: провозглашаемые цели, внутренняя культура, образ жизни, лидеры и элита, но неизменными оставались законы управления. Ни разу не удалось реализовать великую идею Иисуса Христа: «кто между вами хочет быть большим, да будет вам слугою». Называвшие себя слугами народа Директория времен Великой французской революции или Центральный комитет партии после Октябрьской революции в России «слугами» были только номинально. Искушение властью слишком велико.

Зрелость человечества определяется не только возросшими возможностями, но и формированием внутренней культуры, способной противостоять насилию и несправедливости. Умением отличать истинную заботу об интересах человека и любовь к нему от прикрывающихся ими ненависти и жестокости к себе подобным. XX в., и прежде всего его первая половина, наглядно показал, что говорить о зрелости человечества, к сожалению, еще преждевременно.

Этическое начало в различной степени присутствовало или отсутствовало в управленческих решениях, принимавшихся лидерами человечества,

находившимися у власти у разных народов в разное время, и во многом влияло на судьбы собственного народа, близких и далеких соседей. Поэтому в их управленческих портретах оно также становилось объектом внимания. Его во многом определяла чисто человеческая сущность управленца, внутренняя культура эпохи и страны, в которой он жил. Именно в них истоки отношения управленца и к выбору целей, которые ставятся, и к способам их достижения.

Иногда сквозь толщу лет и таинств чужой жизни удавалось разглядеть отношение к женщине или к мужчине, если героем управленческого портрета становилась женщина, и роль, которую они играли в их жизни, а возможно, и в принимавшихся ими решениях.

Сочетание власти и этического начала сегодня приобретает особое значение, когда ответственность за решения, принимаемые лидерами, возросла вместе с возможностями человечества. Особо хочется сказать о роли России, во все времена принимавшей на себя многие беды и страдания на пути поиска истины и справедливости. На этом пути были и стойкость, и умение идти до конца, не считаясь с тяжелыми потерями, и унижение, и имперские амбиции, умение подчинить все общим интересам, любой ценой отстаивать независимость. В первую очередь жертвы, понесенные Советским Союзом, преградили путь фашизму, в противном случае мир оказался бы во власти арийцев с их человеконенавистнической идеологией. Весом вклад России и в то, чтобы сегодняшний мир стал многополярным — т. е. чтобы правом участвовать в принятии важнейших для судеб человечества управленческих решений обладали многие, чтобы оно не стало достоянием одного.

Поиск продолжается

Несмотря на то что за прошедшие тысячелетия человечество познало многое, неизмеримо выросли его технические и технологические возможности, будущее все также содержит много неопределенного и непредвиденного. Кто может поручиться, что мир через 10 или 15, а тем более через 100 или 200 лет будет один к одному соответствовать придуманному кем-то сценарию?

Согласно древней мудрости наряду с предначертанной свыше судьбой есть сознательный выбор человека и его собственные решения, влияющие на будущее. Даже астрология со своим постулатом «звезды склоняют, но не обязывают» оставляет за человеком право на собственные решения, способные повлиять на будущее.

Готово ли сегодня человечество в полной мере взять на себя ответственность за собственную судьбу? Или хорошо, что есть нечто, не зависящее от воли человека, и основные усилия затрачиваются на то, чтобы понять ход грядущих событий и соотнести с ними свои действия, а не заставить их течь в определенном направлении?

Ответы на эти вопросы во многом определяют, насколько сегодня сильна этическая составляющая при принятии хотя бы наиболее важных — судьбоносных решений. По всей видимости, утверждать, что ей принадлежит в этом определяющая роль, оснований у нас недостаточно. Непрерывающиеся войны, которые ведутся по сей день, уничтожение себе подобных, как уже говорилось, вряд ли можно считать аргументом в пользу зрелости человечества и эффективности устройства человеческого общества. Это если говорить о судьбах стран и народов. А если говорить об отдельной человеческой судьбе, то здесь, по всей видимости, проблем еще больше. Многое зависит и от того, кто получает право на принятие судьбоносных для человечества решений.

Поэтому, может быть, многополярность все более глобализирующегося мира есть благо. Его судьбы решаются не одним человеком или группой людей по их усмотрению. Ведь для того, кто принимает решения, как правило, собственные интересы ближе, и это не может не повлиять на принимаемые решения. Не последнюю роль играет мужество, индекс управленческой мысли, потенциал тех, кто стремится отстаивать право на самостоятельное принятие решений, определяющих собственную жизнь, т. е. проводит политику, учитывающую собственные интересы, независимую от политики мирового лидера.

Каждый видит будущее по-своему. Каким оно будет в действительности — тайна и основная интрига завтрашнего дня. Этим жизнь и интересна, как игра, которую еще только предстоит сыграть. И каждый живет надеждой на собственный успех.

Мне интересно участвовать в этой, к сожалению, не бесконечной игре. А если удастся, то и добиться целей, которые перед собой поставил: прежде всего, внести посильный вклад в развитие науки об управлении, в разработку ее технологий, базирующихся на реальной управленческой практике, в которой достойное место принадлежит великим управленцам. Удастся ли осуществиться моим замыслам, покажет жизнь.

Сегодня я имею возможность принимать участие в реальной управленческой практике, а не только наблюдать ее со стороны. Это служит экспериментальной площадкой для возникновения и проверки управленческих идей. А работа рядом с управленцами, способными генерировать

и реализовывать собственные управленческие идеи, обладающими «незашоренным» взглядом и пониманием идей, предлагаемых другими, позволяют обогатить арсенал управленческих технологий. В то же время они дают возможность формировать управленческие теории и конструкции, не оторванные от практики, а непосредственно с ней связанные, являющиеся ее непосредственным продолжением.

Именно такие управленческие теории и конструкции и основанные на них рекомендации могут быть использованы управленцами-практиками. Они способны повысить эффективность практического управления, сделать его более стратегичным, профессиональным, позволяющим на качественно новом уровне решать возникающие проблемы. В то же время профессионализм и управленческое мастерство, дающие обоснованную раскованность при решении важных управленческих задач, открывают новые возможности для поиска новых нестандартных, но подкрепленных технологической и ресурсной базой решений. Именно такие решения приводят к успеху и способны обеспечить лидерство.

Жизнь, она не «линейна», и время не равномерно и не равноценно. Есть моменты времени, в которых не происходит ничего существенного, а есть такие, которые решают многое в будущем, по-новому освещают прошлое. Это критические точки, в которых делается выбор дальнейших шагов, путей решения проблем, будущей судьбы. В них возможны альтернативные варианты действий, которые необходимо найти, оценить их последствия, остановиться на одном из них, приняв на себя ответственность за его результат и риск возможной неудачи, поскольку велика степень неопределенности.

Поэтому так притягательно ощущение успеха, победы, оправдавшегося риска. За ними — новые возможности, а значит, возможность принятия новых решений. Это и есть жизнь, которая продолжается.

Конечно, реальная жизнь и реальная управленческая деятельность — это далеко не всегда сплошная полоса удач и успеха. Благоприятные обстоятельства чередуются с неблагоприятными. Но более глубокое понимание законов управления позволяет отыскать и реализовать управленческую идею, приводящую к цели, там, где без такого понимания это невозможно. Оно делает вероятность успеха более высокой.

Хочется верить, что проект «человечество» окажется в конечном счете успешным. И не последняя роль в этом должна принадлежать системе эффективного управления.

Нет состоявшихся и несостоявшихся цивилизаций, а есть хорошо и плохо управляемые цивилизации.

И если удастся внести хотя бы небольшую лепту в понимание процессов, закономерностей, деятельности лидеров, оказывающих определяющее влияние на развитие человечества, буду считать, что жизнь прожита не зря.

Законы управления

Сегодня сформулированы законы управления, которые едины для всех эпох и географических точек, для любого народа или организации. Каждый из этих законов характеризуется такими свойствами, как:

- *фундаментальность*, т. е. им устанавливаются наиболее важные особенности, присущие управлению;
- *обязательность*, т. е. без его выполнения достижение поставленных целей невозможно;
- *универсальность*, т. е. справедливость при управлении любой организацией;
- *недублируемость*, т. е. каждый из них не является следствием другого закона.

Система законов управления должна быть полной и непротиворечивой.

Ниже приведем 10 законов управления, обладающих перечисленными выше свойствами¹.

Десять законов управления

1. Закон синергетического эффекта: объединение ресурсов, технологий, взаимодействие систем управления позволяют получать результаты, невозможные без такого объединения.
2. Закон власти: для того чтобы управлять, необходимо обладать властью.
3. Закон развития (лидерства): каждый субъект и объект управления стремится занять лидирующие позиции, реализуя возможности и предотвращая угрозы.
4. Закон интеллекта: любому управленческому решению предшествует идея. При прочих равных побеждает тот, кто «передумывает».
5. Закон магистральности (приоритетности): в первую очередь должны решаться проблемы, определяющие развитие управленческой ситуации.
6. Закон системности управления: управленческое решение — это система, включающая:

¹ Литвак Б. Г. Наука управления. Теория и практика. М.: Дело, 2011; Литвак Б. Г. Управленческие решения. М.: МФПА, 2012.

- цель, которая должна быть достигнута;
- технологии достижения цели;
- ресурсы, необходимые для достижения цели;
- систему управления, организующую достижение цели.

7. Закон стратегичности: эффективное управление осуществляется с учетом долгосрочной перспективы.

8. Закон цикличности управления: в процессе управления последовательность основных этапов принятия и реализации управленческих решений повторяется, образуя управленческий цикл.

9. Закон обратной связи: при принятии управленческого решения необходимо учитывать результаты реализации решений, принятых ранее.

10. Закон эстафетности: сохранение в организации и передача от поколения к поколению управленцев, подтвердивших свою эффективность ценностных установок, внутренней культуры, традиций, системы управления, способствует достижению долговременных целей.

В отличие от законов принципы управления, которые используются в управленческой практике, могут быть рекомендованы в качестве управленческих приемов и технологий, с помощью которых осуществляется эффективное управление. Как правило, они являются обобщением опыта или находками отдельных управленцев и, вообще говоря, могут не обладать такими свойствами, как фундаментальность, обязательность, универсальность. Тем не менее их использование может помочь управленцу при определении пути достижения поставленной цели.

Литература

- Андерсон М. С.* Петр Великий. Ростов-н/Д: Феникс, 1997.
- Арский Ф.* Перикл. М.: Молодая гвардия, 1971.
- Барач Д.* Дэн Сяопин. М.: Международные отношения, 1989.
- Бейер Р.* Царь Соломон. Ростов-н/Д: Феникс, 1998.
- Белади Л., Краус Т.* Сталин. М.: Политиздат, 1989.
- Бикс Г.* Хирохито и создание современной Японии. М.: АСТ, 2002.
- Брикнер А.* История Екатерины Великой. М.: Сварог и Ко, 2000.
- Бурлацкий Ф.* Мао Цзэдун, Цзян Цин и Советник Дэн. М.: ЭКСМО-Пресс, 2002.
- Бурлацкий Ф. М.* Никколо Макиавелли. Советник государя. М.: ЭКСМО-Пресс, 2002.
- Валишевский К.* Первые Романовы. М.: СП «ИКПА», 1989.
- Жданов А.* Царь и опричники. М.: Современник, 1993.
- Записки императрицы Екатерины II. М.: Наука, 1990.
- Зорин В.* Неизвестное об известном. М.: Вагриус, 2000.
- Иванян Э. А.* Рональд Рейган — хроника жизни и времени. М.: Мысль, 1991.
- Карамзин Н. М.* История государства Российского. М.: АСТ, 2006.
- Ключевский В. О.* Исторические портреты. Деятели исторической мысли. М.: Правда, 1990.
- Кравчук А.* Император Август. М.: Радуга, 1994.
- Ладинский А. П.* Последний путь Владимира Мономаха. М.: Астрель, 2003.
- Литвак Б. Г.* Наука управления. Теория и практика. М.: Дело, 2011.
- Литвак Б. Г.* Экспертные технологии в управлении. М.: Дело, 2004.
- Литвак Б. Г.* Разработка управленческого решения. М.: Дело, 2008.
- Литвак Б. Г.* Управление бизнесом. Лучшие мировые практики. М.: МФПУ «Синергия», 2012.
- Литвак Б. Г.* Практические занятия по менеджменту. Мастер-класс. М.: Дело, 2005.

- Литвак Б. Г.* Великие управленцы. Практические занятия по управлению. Мастер-класс. М.: Экономика, 2003.
- Литвак Б. Г.* Великие управленцы. М.: Наука-Пресс, 2006.
- Литвак Б. Г.* Великие управленцы. М.: Московские учебники, 2008.
- Литвак Б. Г.* Япония. Управленческий прорыв. М.: Экономика, 2009.
- Литвак Б. Г.* Великие женщины Англии. М.: Экономика, 2009.
- Литвак Б. Г.* Империя Россия. Начало. М.: Экономика, 2010.
- Лэмб Г.* Чингисхан. Властелин мира. М.: Центрполиграф, 2002.
- Мирович М. О.* Генерал де Голль. Ростов-н/Д: Феникс, 2000.
- Покровский М. Н.* Избранные произведения: в 4 кн. Кн. 1: Русская история с древнейших времен. М.: Мысль, 1966.
- Пензев К. А.* Русский Царь Батый. М.: Алгоритм, 2007.
- Платон.* Избранные диалоги. М.: Художественная литература, 1965.
- Плутарх.* Избранные жизнеописания. М.: Правда, 1987.
- Пронина Н. М.* Александр Невский — национальный герой или предатель? М.: Яуза; Эксмо, 2008.
- Ребров М. Ф.* Сергей Павлович Королев. Жизнь и необыкновенная судьба. М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2002.
- Рубин Ю. Б.* Курс профессионального предпринимательства: учебник. 12-е изд., перераб. и доп. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.
- Сатаров Г. А.* Организационно-управленческий гений в истории человечества. М.: Мировая экономика и международные отношения. 2005. № 3.
- Сахаров А. Н.* Владимир Мономах. М.: Астрель, 2003.
- Светоний Г. Т.* Жизнь двенадцати цезарей. М.: Худож. лит., 1990.
- Святое Евангелие. М.: Трифонов Печенгский монастырь; Новая книга; Ковчег, 2002.
- Талейран.* Мемуары. М.: Изд-во Ин-та межд. отношений, 1959.
- Тарле Е. В.* Талейран // Талейран. Мемуары. М.: Изд-во Ин-та межд. отношений, 1959.
- Тарле Е. В.* Наполеон. Ростов-н/Д: Феникс, 1996.

- Троцкий Л. Д.* Сталин. М.: Терра-Terra, 1990.
- Тэтчер М.* Искусство управления государством. Стратегии для меняющегося мира / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2003.
- Уильямс Ч.* Аденауэр. Отец новой Германии. М.: АСТ, 2002.
- Уткин А. И.* Рузвельт. М.: Логос, 2000.
- Чубинский В.* Бисмарк: Биография. СПб.: Образование-Культура, 1997.
- Шахермайр Ф.* Александр Македонский. Ростов-н/Д: Феникс, 1997.
- Шильдкрет К. Г.* Бунтарь. Мамура. Кубок Орла. М.: Армада, 1994.
- Эрикссон К.* Елизавета I. М.: АСТ, 2001.
- Эрхард Л.* Благосостояние для всех. М.: Начала—Пресс, 1991.
- Яковлев Н.* Вашингтон. М.: Молодая гвардия, 1976.
- Ян В. Г.* Чингиз-хан. Минск: Мастацкая літаратура, 1981.

Интернет-источники

- <http://presidents.h1.ru/site/primeministers/britain/tetcher.html>
- <http://persona.rin.ru/view/f/0/17947/tetcher-margaret>
- <http://coldwar.ru/thatcher/thatcher.php>
- http://vmeste.org/prime/prime_margaret.htm
- <http://mukhin.ru/thatcher.html>
- <http://bglitvak.ru>



УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ



МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

- 15 лет успешной работы на российском рынке высшего и среднего профессионального образования
- Работают 7 факультетов, 55 кафедр, магистратура, аспирантура, Центр экономических исследований, Институт бизнес-образования, Центр подготовки к ЕГЭ, Центр дистанционного обучения, Центр развития карьеры
- В числе преподавателей — ведущие ученые и практикующие специалисты в области экономики и эконометрики, предпринимательской деятельности, менеджмента, страхования, банковского дела, юриспруденции, информатики
- Практикоориентированная направленность обучения, сотрудничество с крупнейшими российскими работодателями — ОАО «Лукойл», ОАО «РЖД», Сбербанком России, банком ВТБ, компаниями МТС, МГТС, «ВымпелКом», X Retail Group, Formoza, Группой компаний НТБ
- Первый российский вуз, получивший UNIQUE аккредитацию Европейского фонда гарантий качества электронного обучения
- Ректор Университета Ю. Б. Рубин — лауреат премии Правительства РФ в области образования, член-корреспондент Российской академии образования

Лицензия на право ведения образовательной деятельности в сфере профессионального образования № 100 от 20.05.2008. Свидетельство о государственной аккредитации № 1501 от 22.07.2008.

Больше чем образование

Ленинградский пр-т, д. 80, корп. Е (ст. м. «Сокол»)
ул. Измайловский Вал, д. 2 (ст. м. «Семеновская»)

www.synergyuniversity.ru, www.megacampus.ru

+7 (495) 663-93-63

Московский финансово-промышленный университет «СИНЕРГИЯ» — один из первых вузов в России, который начал разрабатывать и реализовывать на практике профессиональные программы обучения магистров, отвечающие высоким требованиям современного рынка труда и международному уровню профессионального образования.


Цель магистратуры Университета — подготовка ведущих специалистов, менеджеров среднего и высшего звена, руководителей организаций, которые за время обучения овладеют эффективными методами организации деятельности компании, научатся использовать новейшие управленческие технологии, откроют для себя дополнительные возможности профессионального развития.

Государственный диплом с присвоением степени магистра

Инновационный подход к построению учебного процесса, использование методик эффективной программы IMPM (International Masters Program in Practicing Management) и технологий дистанционного образования E-Learning

Параллельное изучение фундаментальных управленческих, финансовых или экономических дисциплин и специализированных практических курсов, разработанных с учетом специфики магистерских программ

Обучение ведется ведущими преподавателями Университета с привлечением бизнес-тренеров и экспертов-практиков из успешных российских и зарубежных компаний



Образование, возведенное в степень

Литвак Борис Григорьевич

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ.

Лучшие мировые практики

Формат издания 60×90¹/₁₆

Печать офсетная. Гарнитура *WagnockPro*

Печ. л. 39,0. Тираж 2000 экз. Заказ № 3479

Главный редактор *В.Х. Педро*

Редактор *И.С. Булина*

Корректоры *Ф.М. Шагиахметов, И.Ф. Козлова*

Компьютерная верстка *Н.В. Зиминая, В.С. Чукашев*

Дизайн обложки *НТБ Софт*

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

125190, Москва, Ленинградский просп., д. 80, корп. Г, оф. 612

Тел.: (495) 987-43-74

e-mail: book@mfp.ru

www.book.mfp.ru

Отпечатано в ОАО «Первая Образцовая типография»,
филиал «Дом печати – ВЯТКА» в полном соответствии
с качеством предоставленных материалов

610033, г. Киров, ул. Московская, 122.

Факс: (8332) 53-53-80, 62-10-36

<http://www.gipp.kirov.ru>; e-mail: order@gipp.kirov.ru



Борис Литвак

Председатель Экспертной лиги управляющих, профессор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, автор книг и учебников «Великие управленцы», «Управление бизнесом. Лучшие мировые практики», «Наука управления. Теория и практика», «Разработка управленческого решения», «Практические занятия по менеджменту. Мастер-класс», «Управленческие решения. Практикум», «Экспертные технологии в управлении», «Управление современным предприятием», «Экспертная информация. Методы получения и анализа» и др., а также более 150 работ по теории и практике управления.



**УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ**
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

Московский финансово-промышленный
университет «Синергия»
125190, Москва, Ленинградский пр-т,
д. 80, корп. Г, оф. 612
тел./факс: +7 (495) 987-43-74
www.book.mfpa.ru, e-mail: book@mfpa.ru

ISBN 978-5-4257-0090-2



9 785425 700902